Collection PRAKIT

Conduire une analyse stratégique en entreprise

Alain DELMAS

2e édition





Conduire une analyse stratégique en entreprise

Collection PRAKIT

Conduire une analyse stratégique en entreprise

2011

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur :
Alain DELMAS

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France
Tél. 02 43 23 03 53
Fax 02 43 28 40 67

www.gereso.com/edition
edition@gereso.fr

Dépôt légal : juin 2011
ISSN : 1956-9896
ISBN 13 : 978-2-35953-070-4
Code EAN 13 : 9782359530704

GERESO SAS au capital de 160 640 € - RCS Le Mans B 311 975 577
Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



La collection PRAKIT propose des méthodes simples et didactiques de conduite de projet, appliquées à des processus ou spécificités métiers.

Dans la même collection :

- Analyser un poste de travail ou un service
- Accompagner ses salariés à l'international
- Construire un plan de formation
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Élaborer des tableaux de bord utiles
- Le recrutement
- Manager la performance industrielle
- Prévenir un contrôle URSSAF
- Réaliser le diagnostic d'une organisation
- Réussir ses investissements en formation
- Réussir ses projets événementiels

www.la-librairie-rh.com



Signification des pictogrammes


Acteurs concernés

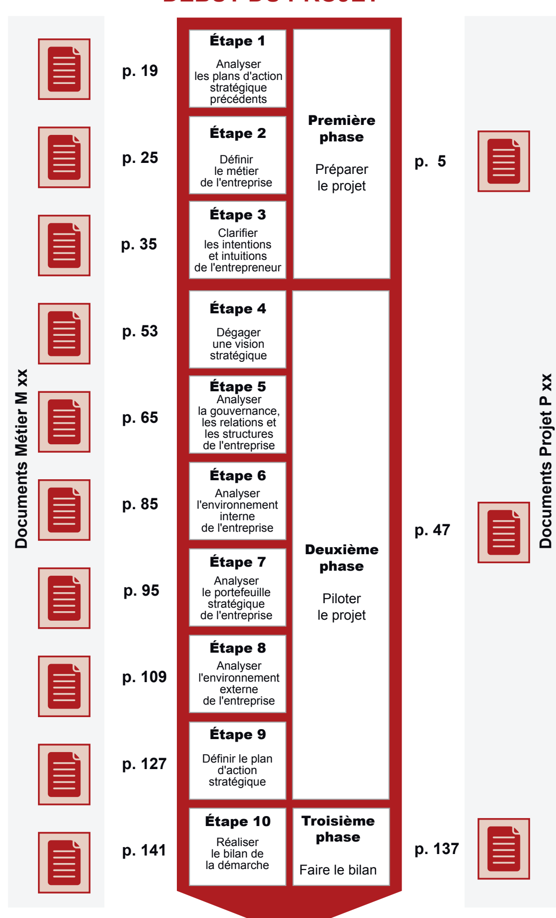

Que faut-il faire ?


Vérifions ensemble


Attention - Important


Documents liés

Déroulement du projet



Conduire une analyse stratégique en entreprise

Notions fondamentales de la conduite de projet

1 - Qu’est-ce que le mode projet ?

Le mode projet est avant tout un état d’esprit privilégiant le travail en équipe, la transparence, l’atteinte d’objectifs ambitieux, la prise de risques, la recherche de la performance.
Se mettre en mode projet, c’est détenir toutes les clés de réussite pour atteindre des objectifs, dans le respect des délais et des budgets.

L’équipe peut être réduite à 2 personnes, c’est le cas où le projet est réalisé par une personne au profit d’un commanditaire.
Néanmoins, ce n’est pas parce que le projet est petit ou que l’équipe pour le réaliser est petite que l’on ne peut pas mettre en œuvre le mode projet.

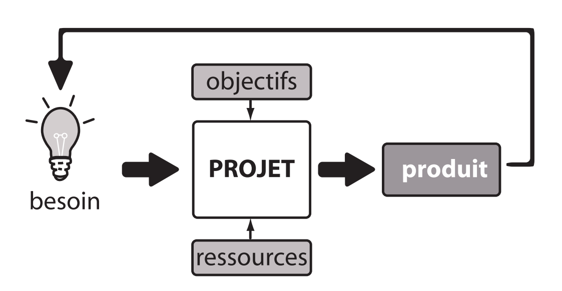
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

2 - Qu’est-ce qu’un projet ?

Un projet se caractérise principalement par :

- un **objet** ou **but** à atteindre ;
- un **produit** ou **service** qui est le résultat du projet ;
- des **objectifs** cadrant le système projet ;
- des **ressources**, humaines ou matérielles, mobilisées pour la réalisation du produit.

Borné dans le temps, un projet est donc un ensemble d’actions coordonnées qui va permettre de traiter une problématique et de satisfaire le besoin exprimé par le commanditaire.



Ainsi, la fin de votre projet d'analyse stratégique est matérialisée par le produit résultat suivant :

- un **processus d'analyse stratégique** ;
- une **évaluation de ce processus**.

3 - Qu'est-ce que la conduite de projet ?

Conduire un projet, c'est se poser les bonnes questions au bon moment et mettre en œuvre des techniques pour :

- réaliser un produit, c'est-à-dire, ici, **conduire une démarche d'analyse stratégique** en entreprise ou toute autre organisation partie d'une entreprise, telles que centres de profit (ou de coût), agences, filiales, tout en tenant compte des diverses contraintes fixées ;
- **anticiper ou réagir** face aux événements qui peuvent survenir et retarder l'avancement du projet ou des résultats intermédiaires ;
- mettre en place un **système de communication** qui permette à l'ensemble des acteurs d'avoir les bonnes informations pour leur permettre de jouer leur rôle dans le projet.

4 - Quelle méthode pour la conduite d'un projet de conduite d'une analyse stratégique en entreprise ou au sein d'une organisation partie d'une entreprise ?

Nous vous proposons dans ce guide une méthode exclusive développée par GERESO ÉDITION, en collaboration avec ses consultants experts en organisation et conduite de projet.

En deux dimensions, grâce à un **système de double lecture**, vous trouverez :

- **3 phases** de conduite de projet ;
- **10 étapes** de processus métier.

5 - Comment cela fonctionne ?

Première phase Préparer le projet			Deuxième phase Piloter le projet						Troisième phase Faire le bilan
Étape 1 Analyser les plans d'action stratégique précédents	**Étape 2** Définir le métier de l'entreprise	**Étape 3** Clarifier les intentions et intuitions de l'entrepreneur	**Étape 4** Dégager une vision stratégique	**Étape 5** Analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise	**Étape 6** Analyser l'environnement interne de l'entreprise	**Étape 7** Analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise	**Étape 8** Analyser l'environnement externe de l'entreprise	**Étape 9** Définir le plan d'action stratégique	**Étape 10** Réaliser le bilan de la démarche

Les deux dimensions sont prises en compte et synchronisées pendant la vie du projet :

• **la gestion du projet** : c'est la dimension organisationnelle, transverse et portable ;

• **la réalisation du processus lié à l'analyse stratégique** : c'est la dimension « métier » ou « technique », celle-ci regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif de conduire une démarche d'analyse stratégique.

Les **documents liés** permettent d'élaborer facilement les résultats intermédiaires, puis finaux, nécessaires à la bonne réalisation des objectifs du produit.
Les documents des phases de gestion du **Projet** sont préfixés **P xx**.
Les documents de réalisation des étapes du processus **Métier** sont préfixés **M. xx**.

Au quotidien, au sein du projet, les deux dimensions (gestion de projet et conduite du processus métier) sont totalement entremêlées et confondues…
La distinction que nous vous proposons ici a donc pour but de faciliter et surtout de sécuriser votre conduite du projet.

Vous trouverez ainsi dans ce guide, grâce à une mise en page inédite et très pratique, toutes les actions à mener pour garantir la réussite de vos projets de pilotage d'une démarche d'analyse stratégique.

Ce livre a pour objectif d'aider ceux :
• qui exercent une fonction managériale ;
• à qui on a demandé de l'aide pour mener à bien la démarche ;
• qui souhaitent comprendre ce type de démarche et en apprécier l'intérêt ;
• qui sont amenés à réfléchir au devenir de leur entreprise ou de leur centre de profit.

Bonus


Vous trouverez une adresse Internet sur chaque page de modèle de document. Connectez-vous et accédez directement et gratuitement sur la page des livrables proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables.

Les 3 phases et les 10 étapes du projet

Début du projet

Analyser les besoins et valider l'avant-projet

Première phase
Préparer le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Documents liés
1	Analyser les plans d'action stratégiques précédents	**M 01a - Grille d'analyse des plans d'action stratégique précédents** **M 01b - Bilan d'étape**
2	Définir le métier de l'entreprise	**M 02a - Tableau comparatif des images** **M 02b - Grille d'analyse des savoir-faire de l'entreprise** **M 02c - Grille d'analyse des savoir-faire de la concurrence**
3	Clarifier les intentions et intuitions de l'entrepreneur	**M 03a - Biographie de l'entreprise** **M 03b - Tableau d'analyse de l'actionnariat de l'entreprise** **M 03c - Tableau des partenariats de l'entreprise** **M 03d - Grille d'analyse de cohérence des partenariats**

Construire le projet et le mettre en œuvre

Deuxième phase
Piloter le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
4	Dégager une vision stratégique	**M 04a - Les fondamentaux du brainstorming** **M 04b - Tableau de formulation et de classement des idées** **M 04c - Tableau d'analyse multicritère des idées**
5	Analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise	**M 05a - Grille d'analyse des pratiques managériales** **M 05b - Grille d'analyse des forces et faiblesses du management** **M 05c - Grille d'analyse des organigrammes** **M 05d - Grille d'analyse des modes de relations**
6	Analyser l'environnement interne de l'entreprise	**M 06a - Grille d'analyse des fonctions** **M 06b - Grille d'analyse des forces et faiblesses des fonctions**
7	Analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise	**M 07a - Grille d'évaluation de pertinence d'une segmentation** **M 07b - Tableau des F.C.R. et des A.C.** **M 07c - Grille d'analyse comparative des courbes de vie** **M 07d - Matrice B.C.G.**
8	Analyser l'environnement externe de l'entreprise	**M 08a - Tableau d'évolution d'un secteur** **M 08b - Les forces, selon Michaël PORTER** **M 08c - Tableau d'analyse des forces secondaires**
9	Définir le plan d'action stratégique	**M 09a - Grille de positionnement stratégique** **M 09b - Grille de hiérarchisation des orientations stratégiques** **M 09c - Tableau de quantification des orientations stratégiques**

Faire le bilan du projet

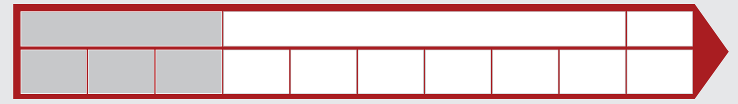
Troisième phase
Faire le bilan

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
10	Réaliser le bilan de la démarche	**M 10a - Grille d'évaluation du processus d'analyse stratégique** **M 10b - Grille d'évaluation globale**

Fin du projet

Première phase

Préparer le projet d'analyse stratégique



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet.
Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



• Chef de projet.



• Formuler le besoin et le présenter ;
• Mettre la commande en mode projet :
  - définir des objectifs,
  - préparer un macroplanning,
  - calculer un budget,
  - rédiger un cahier des charges.
• Préparer la communication autour du projet *(Plan de communication - P 05)* :
  - objectifs,
  - actions,
  - destinataires,
  - moyens mis en œuvre, etc.
• Préciser et planifier le rôle des acteurs *(Planning détaillé - P 02)* ;
• Optimiser l'affectation des ressources nécessaires sur les tâches définies ;
• Chiffrer le coût global du projet *(Budget détaillé - P 03)* ;
• Analyser les risques *(Grille d'analyse des risques - P 04)* :
  - lister les freins, les facilitants, leurs effets, les hiérarchiser,
  - lister, planifier et chiffrer les actions préventives et curatives.
• Valider l'ensemble du projet *(Note de cadrage - P 01).*



1. Le projet est-il en cohérence avec la politique de l'entreprise ?
2. Le contexte global a-t-il été pris en compte ?
3. Quels sont les projets en cours, sont-ils concurrents ? Sont-ils cohérents avec le projet d'événement ?
4. Les rôles ont-ils clairement été attribués ?
5. Les objectifs sont-ils formalisés, clairs, mesurables et atteignables ?



6. Les ressources sont-elles disponibles et motivées ?

7. La communication est-elle orientée vers les résultats à obtenir ?

8. Toutes les cibles ont-elles été identifiées et listées ?

9. Les moyens engagés en communication sont-ils en adéquation avec les objectifs à atteindre ?

10. Le planning du projet est-il exhaustif ? A-t-il été validé par l'ensemble des acteurs ?

11. L'utilisation des ressources a-t-elle été optimisée ?

12. Le périmètre des coûts est-il exhaustif ? Le chiffrage a-t-il été validé ?

13. Les actions préventives et correctives face aux risques ont-elles été prises en compte ?

14. La préparation et le cadrage du projet ont-ils été validés, formalisés et communiqués ?



- Toutes les idées ne doivent pas devenir des projets : trop de projets lancés en même temps tuent la « dynamique projet »… et donc la motivation de tous les acteurs ;
- Rares sont les projets novateurs, très souvent des éléments de projets passés sont réutilisables… autant d'efforts en moins !
- La communication en interne et la communication en externe sont des leviers puissants à ne pas négliger… une mauvaise communication est source de démotivation ;
- Le planning est l'élément essentiel du tableau de bord du chef de projet. Un planning difficile à structurer est souvent révélateur d'objectifs peu clairs ou de rôles mal définis ;
- Le coût d'un projet fait partie des indicateurs pertinents permettant un arbitrage objectif. Ne pas oublier de valoriser les coûts liés aux ressources internes afin de refléter le coût réel du projet ;
- L'anticipation dans les projets est essentielle : toutes les situations doivent être envisagées, des plus dramatiques aux plus insignifiantes ;
- Les malentendus doivent à tout prix être évités au sein de l'équipe de pilotage, veiller à obtenir des accords mutuels ;
- S'assurer d'adopter un langage commun.

Première phase -
Préparer le projet d'analyse stratégique

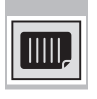


Première phase -
Préparer le projet d’analyse stratégique

Notes :



But du projet	
Déclencheurs du projet	
Études ou réalisations préalables	
Liste des objectifs et des livrables attendus	
Liste des acteurs du projet	
Contexte du projet	



P 01 - Note de cadrage

Macro planning du projet			Macro planning de charge du projet		Budget prévisionnel du projet (en K€)
Dénomination des étapes	**Date de début de projet**	**Date de fin de projet**	**Ressources internes (en jours*hommes)**	**Ressources externes (en jours*hommes)**	
1: Analyser les plans d'actions stratégiques précédents	Semaine 1 (S1)	Semaine 1 (S1)			
2 : Définir le métier de l'entreprise	S2	S3			
3 : Clarifier les intentions de l'entrepreneur	S3	S4			
4 : Dégager une vision stratégique	S5	S8			
5 : Analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise	S8	S8			
6 : Analyser l'environnement interne de l'entreprise	S9	S9			
7 : Analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise	S9	S10			
8 : Analyser l'environnement externe de l'entreprise	S11	S12			
9 : Définir le Plan d'Action Stratégique	S12	S12			
10 : Réaliser le bilan de la démarche	S13	S14			
Ensemble du projet (total)			**0,00**	**0,00**	**0,00**

Objectifs à renégocier	
Destinataires de la note de cadrage	
Documents joints	



Conduire une analyse stratégique en entreprise

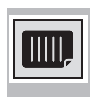
Tâche	Ressources	Livrables	Mois 01				Mois 02				Mois 03				Mois 04	
			S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13	S14
Début de projet																
Préparer le projet		P 01 - P 02 - P 03 - P 04 - P 05														
Etape 1 : Analyser les plans d'actions stratégiques précédents		M 01a - M 01b														
Etape 2 : Définir le métier de l'entreprise		M 02a - M 02b - M 02c														
Etape 3 : Clarifier les intentions de l'entrepreneur		M 03a - M 03b - M 03c - M 03d														
Piloter le projet		P 06 - P 07														
Etape 4 : Dégager une vision stratégique		M 04a - M 04b - M 04c														
Etape 5 : Analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise		M 05a - M 05b - M 05c - M 05d														
Etape 6 : Analyser l'environnement interne de l'entreprise		M 06a - M 06b														
Etape 7 : Analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise		M 07a - M 07b - M 07c - M 07d														
Etape 8 : Analyser l'environnement externe de l'entreprise		M 08a - M 08b - M 08c														
Etape 9 : Définir le Plan d'Action Stratégique		M 09a - M 09 b - M 09c														
Faire le bilan du projet		P 08														
Etape 10 : Réaliser le bilan de la démarche		M 10a - M 10b														

Nom de la ressource	Service

Tâches	Commentaires		

Attention : les durées indiquées sont ici théoriques, veillez à les adapter en fonction du contexte de votre événement.

Notes :



Tâches	Charge estimée	Coût journalier ressources humaines	Coût ressources matérielles	Coût déplacements et mission	Totaux
Préparer le projet	**0**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
Etape 1 : Analyser les plans d'actions stratégiques précédents	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 2 : Définir le métier de l'entreprise	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 3 : Clarifier les intentions de l'entrepreneur	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Piloter le projet	**0**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
Etape 4 : Dégager une vision stratégique	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 5 : Analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 6 : Analyser l'environnement interne de l'entreprise	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 7 : Analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 8 : Analyser l'environnement externe de l'entreprise	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 9 : Définir le Plan d'Action Stratégique	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Faire le bilan du projet	**0**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
Etape 10 : Réaliser le bilan de la démarche	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAUX	**0**				**0,00 €**

Pour bénéficier de toutes les fonctionnalités de ce document, téléchargez sa version électronique à l'adresse Internet indiquée ci-dessous.

www.gereso.com/prakit/condanastrateg

Notes :

P 04 - Grille d'analyse des risques



Risques potentiels	Effets sur les objectifs	Mesures préventives			Mesures curatives		
		Type de mesures	Dates	Budget	Type de mesures	Dates	Budget



P 04 - Grille d’analyse des risques

Notes :



Souhaits du commanditaire	Stratégie générale de communication	Cibles de la communication	Moyens de communication	Tâches de communication

Notes :





- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Direction générale ;
- Manager responsable de l'organisation concernée.



1. Rencontrer l'entrepreneur, la Direction Générale et/ou le manager de l'organisation concernée :

• Toute organisation n'existe que pour remplir des objectifs, il est donc primordial de prendre en compte la stratégie actuelle de l'entreprise et les plans stratégiques passés ;

• La rencontre avec le dirigeant principal ou les membres de la Direction Générale permettra de mieux comprendre les objectifs généraux actuels et leur déclinaison en plans d'action ;

• Le plan stratégique est aussi appelé projet d'entreprise ou schéma directeur, il doit être disponible dans un document et avoir été communiqué à l'ensemble de l'entreprise ;

• Si le plan ou projet d'entreprise n'est pas écrit, on peut alors considérer qu'il n'existe pas ; il est donc d'autant plus nécessaire de se faire présenter et commenter les objectifs actuels et les plans passés ;

• Un plan stratégique doit être décliné à court terme (1 an), à moyen terme (3 ans) et à long terme (5 ans) ; s'il n'est pas écrit, faites-vous expliquer les objectifs de chacun des 3 termes.

2. Analyser les plans stratégiques précédents :

• Les plans stratégiques peuvent être parfois déclinés en plans tactiques par grande direction ou service ; dans ce cas, vous prendrez en compte les objectifs de chaque entité concernée par la démarche, chaque entité sera donc considérée comme une organisation à part entière. Il faudra récupérer l'historique sur les 5 dernières années pour chacune des entités concernées ;

• Vous rechercherez quels ont été les objectifs annoncés et vous les mettrez en perspective avec les résultats atteints ;

• Vous vous ferez expliquer les variations importantes entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, cela vous permettra de comprendre les événements significatifs intervenus durant les 5 dernières années dans la vie de l'organisation objet de la démarche et de croiser ces informations avec les faits marquants de l'histoire de l'entreprise que vous relèverez lors de l'étape suivante de la démarche ;

• Vous ferez une synthèse des différents plans étudiés, de préférence sous une forme graphique, pour tous les objectifs chiffrés qualitatifs et quantitatifs ;



Étape 1 - Analyser les plans d'action stratégiques précédents



• Vous validerez cette synthèse avec la Direction de l'entreprise et/ou le cadre responsable de l'entité concernée.



1. Les dirigeants de l'organisation ou le comité de direction ont-ils expliqué les plans stratégiques passés ?
2. Les plans stratégiques précédents et les plans d'action éventuellement associés ont-ils été analysés ?
3. Les plans stratégiques précédents ont-ils été déclinés à court, moyen et long terme ?
4. La stratégie et les objectifs avaient-ils été communiqués à l'ensemble des collaborateurs ?
5. Les objectifs associés aux plans stratégiques précédents étaient-ils partagés entre les membres du comité de direction ?
6. Les plans stratégiques étaient-ils découpés en objectifs qualitatifs et quantitatifs ?
7. Une synthèse des objectifs du dernier plan à 5 ans a-t-elle été réalisée ?
8. Une analyse des écarts entre les objectifs prévus et les objectifs atteints a-t-elle été menée ?
9. L'analyse des écarts entre le prévu et le réalisé a-t-elle été discutée et validée avec l'entrepreneur ou le cadre responsable de l'organisation concerné ?
10. Avez-vous rédigé une note de synthèse personnelle sur cette étape ?



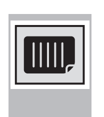
• Cette phase est particulièrement délicate, et « stratégique » pour celui qui conduit la démarche, car elle révèle le niveau de maturité organisationnel de l'entreprise ; l'absence de plan stratégique est synonyme d'une organisation « perfectible » et d'un certain « style managérial » que l'on se devra de prendre en compte tout au long du processus ;

• Les raisons qui vous seront fournies par l'entrepreneur ou le dirigeant principal pour expliquer l'abandon éventuel ou l'échec du ou des plans stratégiques précédents sont à recueillir et analyser avec attention. En effet, selon les termes et le ton exprimé, vous pourrez mesurer sa déception, sa frustration devant cette situation ou sa désinvolture, voire son désintérêt, pour ce type de démarche.



M 01a - Grille d'analyse des plans d'action stratégiques précédents (p. 21)
M 01b - Bilan d'étape (p. 23)

M 01a - Grille d'analyse des plans d'action stratégique précédents



Nom du plan :		Début :	Fin :
Objectifs à : 1 – 3 – 5 ans*	**Projets au service de l'objectif**	**P/R % ****	**Commentaires**
Objectifs à : 1 – 3 – 5 ans*			
Objectifs à : 1 – 3 – 5 ans*			
Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*	*Page …/…*

* : entourer le bon choix
** : P/R = Prévision / Réalisation = Taux de réalisation en %



M 01a - Grille d'analyse des plans d'action stratégique précédents

Notes :



Phase n° :	Étape n° :	Durée : ... jours	
Points satisfaisants		**Points à améliorer**	
Commentaires/Propositions		**Commentaires/Propositions**	
Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*	*Page .../...*

www.gereso.com/prakit/condanastrateg

Notes :





- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Direction générale ;
- Manager responsable de l'organisation concernée ;
- Managers et collaborateurs concernés.



1. Réunir la documentation commerciale et les informations concernant l'entreprise :

• Avant d'entrer dans la démarche, il est nécessaire de préciser le périmètre de l'analyse : pour ce faire, il convient de définir très précisément le métier de l'entreprise ou de l'organisation concernée et de s'assurer que cette définition est comprise et partagée par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise ou l'organisation concernée ;

• Les supports de communication commerciale (support papier, web, audio, vidéo) sont un des reflets de ce que pense être, ou souhaite être, l'entreprise pour les autres acteurs du marché : fournisseurs, partenaires, clients, concurrents ;

• Les différents acteurs ont souvent une autre image de l'entreprise, suivant qu'ils sont fournisseurs, clients, concurrents ;

• Ainsi, des entreprises comme Michelin© et Goodyear©, qui sont toutes deux perçues par le plus grand nombre comme des manufacturiers de pneumatiques, se définissent dans leurs documentations commerciales respectivement comme un fabricant de systèmes de roulement (même non-caoutchouc) et un spécialiste du produit en caoutchouc (hors pneumatiques) ;

• Il est particulièrement intéressant d'obtenir des informations sur l'image de l'entreprise auprès de ces acteurs pour apprécier le positionnement de l'entreprise. Il s'agit là de rechercher l'image perçue, de la comparer à l'image que donne l'entreprise, et d'évaluer la cohérence entre les deux images.

2. Analyser la documentation commerciale proposée par l'entreprise :

L'analyse des différents supports doit nous permettre de mettre en évidence le message que l'entreprise souhaite envoyer à ses partenaires. Ce message n'est pas forcément le même vers tous les acteurs, certaines entreprises disposent de supports de communication adaptés aux différentes cibles (un organisme financier n'est pas réceptif aux mêmes messages qu'un consommateur, un acheteur ou un prescripteur).



3. Mener une réflexion avec les acteurs concernés sur le « Métier » de l'entreprise :

• La réflexion à mener sur le « Métier » de l'entreprise est plus profonde mais complémentaire : l'entreprise est porteuse de messages, de valeurs et de compétences qui vont la différencier des autres organisations, ce sont ces compétences qu'il va s'agir là de mettre en évidence ;

• Pour définir le métier d'une entreprise, on va chercher à identifier ce que vend l'entreprise et à qui elle le vend (couple produits/marchés) en utilisant les mêmes compétences technologiques, industrielles ou commerciales et qui lui procure un Avantage Concurrentiel (AC) ;

• Les acteurs concernés vont avoir à réfléchir et à répondre à la question : « quel est fondamentalement le métier de mon entreprise ? » ou : « quel savoir-faire ne puis-je pas externaliser ? » ;

• Le métier de l'entreprise n'est donc pas défini uniquement par ses produits et ses marchés, mais aussi et surtout par ses savoir-faire techniques et technologiques qui peuvent s'appliquer à une multitude de secteurs différents. La façon dont les savoir-faire de l'entreprise rencontrent le marché définit le métier de celle-ci. On voit ici tout l'intérêt de l'approche par les savoir-faire car elle permet de mettre en évidence d'éventuelles voies de diversification : un fabricant de lacets de chaussures maîtrise (son savoir-faire) le tressage et pourrait se diversifier dans la fabrication de cordes ;

• À l'occasion de cette étape, le même exercice peut d'ores et déjà être mené sur les principaux concurrents, les résultats obtenus seront utilisés lors de l'*étape 8 - Analyser l'environnement externe de l'entreprise.*

4. Établir une définition unique du Métier de l'entreprise partagée par tous les acteurs :

L'objectif de cette étape est double :

• cadrer, voire recadrer, chacun sur le métier et les compétences propres à l'entreprise ; à l'occasion de ces réunions de réflexion, il n'est pas rare de voir mises à jour des divergences importantes entre les acteurs quant au métier de l'entreprise ;

• s'assurer de la compréhension générale et de l'adhésion des équipes autour de ces valeurs.

Cet exercice de clarification est particulièrement important pour la suite de la démarche ; en effet, il servira de boussole tout au long de la conduite de l'analyse.





1. Avez-vous réuni l'ensemble des supports de communication commerciale produit par l'entreprise et/ou l'organisation concernée ?

2. Avez-vous réuni les acteurs concernés par la démarche pour analyser les différents supports ?

3. Avez-vous pu récupérer des informations sur l'image qu'ils ont de l'entreprise et/ou de l'organisation concernée de la part des autres acteurs présents sur le marché ?

4. Avez-vous interrogé des acteurs à l'intérieur de l'entreprise et/ou de l'organisation concerné(e) sur l'image qu'ils ont de leur entreprise ?

5. Avez-vous fait procéder par les acteurs concernés à une analyse comparative des images « pensées » et des images « perçues » ?

6. Avez-vous mené une réunion de réflexion avec les acteurs de l'entreprise et/ou de l'organisation concerné(e) pour répondre à la question : quel est le « Métier » de notre entreprise ?

7. Au cours de cette réflexion, avez-vous pu faire dégager aux participants les compétences clés de l'entreprise ?

8. Avez-vous abouti à la rédaction d'un document consensuel définissant le « Métier » de l'entreprise et/ou de l'organisation concernée ?

9. Vous êtes-vous assuré que l'ensemble des participants adhère à cette définition ?

10. Avez-vous rédigé une note personnelle de synthèse sur l'ensemble des points étudiés lors de cette étape ?



- Il est important de faire définir le plus en amont possible le « Métier » de l'entreprise pour la suite de la conduite de l'analyse. C'est une façon de délimiter le périmètre de l'étude, d'une part, et d'encourager les différents acteurs dans l'entreprise et/ou dans l'organisation concernée à se réunir autour d'une définition commune d'autre part ;

- Cette réflexion est également nécessaire au bon déroulement de l'*étape 7* qui consistera à *analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise* ;

- Pour définir le « Métier » de l'entreprise, nous vous proposons la méthode qui consiste à rechercher les compétences de l'entreprise, car la façon dont les compétences de l'entreprise rencontrent le marché définit le « Métier » de celle-ci ;

- Il s'agira, dans un premier temps, de déterminer des ensembles de couples produits/marchés (« ce que je vends et à qui ») qui utilisent les mêmes compétences



technologiques, industrielles ou commerciales et qui lui procurent un avantage concurrentiel ;

- L'entreprise peut être comparée à un arbre dont les racines seraient les compétences technologiques, le tronc les capacités industrielles et commerciales, et les branches et feuilles les secteurs où les capacités vont s'employer ;
- L'identité de l'entreprise n'est donc pas définie par ses produits ou ses marchés, mais par ses compétences technologiques, ces compétences pouvant s'appliquer à une multitude de secteurs ;
- Si l'analyse des compétences d'une jeune entreprise ou d'une jeune organisation est relativement aisée dans la mesure où la gamme de produits ou de services proposés est réduite, il n'en est pas de même pour une entreprise ayant plusieurs dizaines d'années d'existence ;
- La connaissance des compétences permet par exemple de rechercher plus efficacement d'éventuelles voies de diversification.



M 02a - Tableau comparatif des images (p. 29)
M 02b - Grille d'analyse des savoir-faire de l'entreprise (p. 31)
M 02c - Grille d'analyse des savoir-faire de la concurrence (p. 33)



Phase n° :	Étape n° :	Durée : … jours
Mon image de mon entreprise	**Image perçue par le fournisseur**	**Image perçue par le client**
Commentaires :		
Version n° :	*Réalisé le :*	*Par* / *Page …/…*

Notes :

M 02b - Grille d'analyse des savoir-faire de l'entreprise

(D'après Gary Hamel – Cabinet Strategos)

Rang	Savoir-Faire	Forces	Faiblesses	Degré de facilité d'acquisition par la concurrence	Degré de rapidité d'acquisition par la concurrence
1					
2					
3					
Version n° :	*Réalisé le :*		*Par*		*Page …/…*

Pour bénéficier de toutes les fonctionnalités de ce document, téléchargez sa version électronique à l'adresse Internet indiquée ci-dessous.

www.gereso.com/prakit/condanastrateg



Notes :

M 02c - Grille d'analyse des savoir-faire de la concurrence



Rang	Concurrent	Savoir-Faire	Forces	Faiblesses	Degré de facilité d'acquisition pour notre entreprise	Degré de rapidité d'acquisition pour notre entreprise
1						
2						
3						

Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page .../...*

www.gereso.com/prakit/condanastrateg



M 02c - Grille d'analyse des savoir-faire de la concurrence

Notes :



- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Direction générale - Commanditaire ;
- Manager responsable de l'organisation concernée.



1. Rencontrer l'entrepreneur, recueillir son histoire et ses intuitions pour le devenir de son entreprise :

• Souvent, l'entrepreneur a une perception intuitive de l'évolution de son entreprise et de son marché ; il s'agira, à l'occasion d'échanges en tête à tête, de lui faire décrire cette éventuelle future organisation et ce marché. La formalisation de ces réflexions servira de base à une réflexion plus générale sur la vision pour l'entreprise qui sera menée avec les cadres responsables en *phase 2 - Piloter l'analyse stratégique* ;

• Dans le cas de bien des PME/PMI, recueillir l'histoire de l'entrepreneur revient à recueillir l'histoire de l'entreprise. Néanmoins, on comprendra mieux les stratégies mises en place par le passé à la lumière de sa biographie ; qu'il soit, de formation ou par goût, un commercial, un technicien ou un financier, et la stratégie de son entreprise en sera imprégnée ;

• Avec l'âge, nos situations et aspirations personnelles changent et influencent notre stratégie. Il faudra donc en tenir compte pour bien comprendre les intentions de notre interlocuteur ;

• La même attention devra être portée dans le cadre du pilotage d'une analyse sur une organisation ; les motivations et aspirations personnelles seront différentes d'un manager à l'autre.

2. Recueillir l'histoire de l'entreprise :

• Faire raconter à l'entrepreneur ou au dirigeant l'histoire de l'entreprise est riche en enseignement. En effet, cela vous permettra de dégager un fil rouge montrant l'influence respective des aspects techniques, commerciaux ou financiers dans la gestion de l'entreprise et d'analyser le style de management face aux problèmes rencontrés ;

• Si l'analyse est conduite sur une organisation partie de l'entreprise (agence ou filiale par exemple), il faudra recueillir l'histoire de cette entité en prenant un soin particulier aux événements et circonstances qui ont présidé à sa naissance (création ou acquisition) ? Dans ce dernier cas, la culture propre de l'unité risque d'être plus ou moins fortement imprégnée par son passé.



Étape 3 - Clarifier les intentions et intuitions de l'entrepreneur



3. Décrire l'actionnariat de l'entreprise :

• Décrire l'actionnariat de l'entreprise et analyser la relation actionnaires/entrepreneur ou direction générale va permettre d'évaluer l'espace réel de liberté dont dispose le dirigeant pour mettre en place une stratégie, selon que cette relation soit de confiance ou d'affrontement ;

• Un entretien approfondi et confidentiel avec l'entrepreneur permettra de clarifier ce point, et, par-delà le traditionnel « camembert » représentant le poids respectif des actionnaires, il faudra saisir le poids réel et l'influence de chacun ;

• Dans le cadre d'une action conduite sur une entité, cette question ne se posera pas. Il s'agira par contre de s'assurer que le cadre responsable de cette entité a non seulement compris et intégré la vision stratégique de sa « maison mère », mais en a aussi réalisé la synthèse avec sa propre vision pour son entité ;

• Une réunion de clarification entre les deux acteurs sera bénéfique et il s'agira à son issue de rédiger une note sur la vision stratégique partagée pour l'entité choisie.

4. Recenser et analyser les différents partenariats externes existants :

• On recherchera par exemple parmi les 4 types de partenariats suivants :

- commerciaux : l'entreprise ou l'entité peut par exemple partager avec une ou plusieurs autres entreprises des canaux de distribution pour certains produits ou lignes de produits ou sur certains secteurs géographiques ou d'activité. Elle peut encore confier tout ou partie de sa fonction commerciale à une centrale de vente,
- industriels : l'entreprise peut avoir mis en place des partenariats industriels plus ou moins forts avec des entreprises sous-traitantes dans le cadre d'une externalisation ou d'une délocalisation pour toute ou partie de sa production de biens ou services,
- financiers : l'entreprise peut avoir mis en place des partenariats financiers avec des organismes spécialisés ou des entreprises du même secteur ou des acteurs du marché tels que fournisseurs ou clients,
- communication : l'entreprise peut avoir noué des partenariats avec d'autres acteurs (fournisseurs, concurrents ou clients) autour d'événements (sports, spectacles, arts) ; la future stratégie de l'entreprise devra les prendre en compte.

• Lorsque la conduite de l'analyse concernera une entité, il sera particulièrement important de recenser et d'analyser les alliances et partenariats locaux que le cadre responsable aura pu mettre en place et d'en valider la cohérence avec les éventuels partenariats mis en place par la « maison-mère » ;

• L'ensemble de ces partenariats sera à prendre en compte, soit comme des freins, soit comme des facilitants dans l'élaboration de la stratégie à venir.

Étape 3 - Clarifier les intentions et intuitions de l'entrepreneur





1. Avez-vous rencontré l'entrepreneur ou le dirigeant principal et le cadre responsable de l'entité ?
2. Avez-vous recueilli l'histoire de l'entrepreneur ?
3. Avez-vous rédigé la biographie de l'entrepreneur ?
4. Avez-vous cerné la stratégie personnelle de votre interlocuteur ?
5. Avez-vous recueilli l'histoire de l'entreprise ?
6. Avez-vous rédigé l'histoire de l'entreprise en mettant en évidence les grandes dates et les faits marquants ?
7. Avez-vous pu mettre en évidence un fil rouge dans cette histoire ?
8. Avez-vous recueilli l'histoire de l'entité concernée ainsi que les raisons et conditions de sa création ?
9. Avez-vous décrit l'actionnariat et mesuré les poids respectifs de chacun des actionnaires ?
10. Avez-vous vérifié l'harmonie de compréhension des stratégies entre la « maison-mère » et la stratégie envisagée par le cadre responsable de l'entité concernée ?
11. Avez-vous formalisé une vision stratégique commune entre la direction générale et le cadre responsable de l'entité concernée ?
12. Avez-vous listé les différents partenariats conclus par l'entreprise ?
13. Avez-vous listé les différents partenariats locaux éventuellement conclus par le cadre responsable de l'entité concernée ?
14. Avez-vous validé avec les deux parties l'adéquation et la cohérence entre les différents partenariats locaux initiés ?
15. Avez-vous évalué l'importance, le poids économique et politique de chacun des partenariats engagés par l'entreprise ?
16. Avez-vous rédigé une note personnelle de synthèse de cette étape ?



- Cette étape peut s'avérer délicate à réaliser, car elle traite essentiellement de l'aspect humain de la démarche, de l'évaluation des capacités et de l'envie réelle du ou des dirigeants de mettre en œuvre le plan d'action stratégique qui découlera de la conduite de l'analyse ;
- Il peut apparaître que la stratégie personnelle du dirigeant n'est pas la même que la stratégie de l'entreprise, comme on peut le constater parfois dans les grands groupes où certains peuvent être tentés de privilégier le court terme et le sensationnalisme pour répondre aux attentes du marché boursier, à la pression



de tel ou tel actionnaire comme un fonds de pension, ou encore du volume et de la valeur des stock-options qu'ils détiennent ;

- Il est important de bien saisir, à ce moment de la démarche, les motivations réelles de votre interlocuteur. Il est clair qu'un entrepreneur âgé de 60 ans et sans successeur ne verra pas forcément son avenir et l'avenir de son entreprise de la même façon qu'un entrepreneur âgé de 35 ans ;

- Il est primordial qu'une relation de confiance s'établisse entre celui qui conduit la démarche et l'entrepreneur, le dirigeant principal ou le cadre responsable de l'entité considérée pour la suite de la démarche.



M 03a - Biographie de l'entreprise (p. 39)
M 03b - Tableau d'analyse de l'actionnariat de l'entreprise (p. 41)
M 03c - Tableau des partenariats de l'entreprise (p. 43)
M 03d - Grille d'analyse de cohérence des partenariats (p. 45)



Date de création :	Créateur :	Rachat :	Acheteur :
Circonstances :			
Produits/Services :			
Dates/Faits marquants :			
Évolution CA	Évolution effectif	Commentaires :	
Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*	*Page .../...*



M 03a - Biographie de l’entreprise



Évolution de l'actionnariat	Répartition de l'actionnariat au : .../.../...
Commentaires :	

Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*	*Page .../...*



M 03b - Tableau d'analyse de l'actionnariat de l'entreprise

Notes :

M 03c - Tableau des partenariats de l’entreprise



Partenaire	Depuis : .../.../...	Objet du partenariat	Commentaires
Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*	*Page .../...*



M 03c - Tableau des partenariats de l'entreprise

Notes :

M 03d - Grille d'analyse de cohérence des partenariats



Partenaire entreprise	Objet	Partenaire organisation	Objet	Cohérence	Commentaires
Version n° :	*Réalisé le :*		*Par*		*Page .../...*

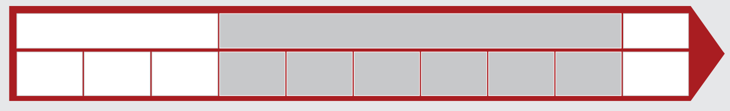


M 03d - Grille d'analyse de cohérence des partenariats

Notes :



Piloter le projet d'analyse stratégique



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet.
Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



- Chef de projet.



- Rassembler les informations sur l'avancement du projet ;
- Mettre à jour le planning et le budget du projet ;
- Mettre à jour les bases documentaires ;
- Assurer les actions de reporting et de communication ;
- Consigner les décisions prises ;
- Communiquer autour de l'avancement du projet.



1. Les ressources fournissent-elles des données sur l'avancement de leurs travaux ?
2. Les informations sur le réalisé permettent-elles de dresser un état des lieux fiable ?
3. Le planning et le budget ont-ils été mis à jour ?
4. Les actions correctives ont-elles été planifiées et chiffrées avec les experts ? Ont-elles été validées ?
5. La nouvelle planification est-elle suivie et communiquée ?
6. Les documents rassemblés sont-ils à jour ?
7. Les actions de reporting sont-elles régulières, suffisantes et performantes ?
8. Les décisions prises ont-elles été consignées dans des comptes rendus diffusés aux acteurs concernés ?
9. Les réunions de pilotage atteignent-elles leurs objectifs ?

Deuxième phase - Piloter le projet d'analyse stratégique

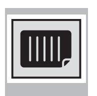


- La mise à jour régulière du planning est une contrainte mais constitue l'occasion de faire des points d'arrêt qui permettent de prendre du recul par rapport au projet ;
- Le chef de projet ne doit pas agir seul lorsque les décisions sortent de son champ de pouvoir ;
- Les difficultés éventuelles doivent amener à resserrer le pilotage, plutôt qu'à lâcher le volant pour regonfler une roue…



P 06 - Compte rendu de réunion (p. 49)
P 07 - Fiche de reporting (p. 51)

P 06 - Compte rendu de réunion



Date :	Type de réunion :	Participants :
Lieu :		
Heure :		

Thèmes prévus	Tps prévu	Décisions prises, actions à entreprendre, dates d'échéance	Acteurs

Prochaine réunion :	Thèmes à aborder :
Date/Lieu/Heure:	

Conseils
Commentaire: Indiquer la date de la réunion

Conseils
Commentaire: Indiquer le type de réunion

Conseils
Commentaire: Lister l'ensemble des participants à la réunion

Conseils
Commentaire: Indiquer le lieu de la réunion

Conseils
Commentaire: Indiquer l'heure de la réunion

Conseils
Commentaire: Faire la liste des thèmes à aborder pendant la réunion

Conseils
Commentaire: Indiquer le temps prévu et nécessaire en cours de réunion pour aborder chaque thème

Conseils
Commentaire: Faire la liste des décisions, actions à entreprendre et échéances de ces décisions ou actions qui ont été notifiées au cours de la réunion

Conseils
Commentaire: Donner la liste des personnes qui vont mettre en œuvre les actions ou les décisions prises en cours de réunion

Conseils
Commentaire: Indiquer le type de la prochaine réunion

Conseils
Commentaire: Faire la liste des thèmes à aborder pendant la prochaine réunion

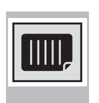
Conseils
Commentaire: Indiquer la date, le lieu et l'heure de la prochaine réunion

Prakit Organiser son Evenement GERESO — *Document Projet P01b*



P 06 - Compte rendu de réunion

Notes :



NOM DU PROJET

Période concernée	**Du :**	**Au :**

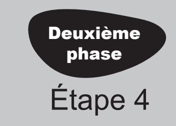
Livrables / jalons	% de réalisation	Degré d'avancement	Degré de difficulté de réalisation	Date de fin prévue	Remarques

Degré d'avancement	Valeur à saisir
Conforme au prévu	1
En retard	2
Critique	3

Valeur à saisir	Degré de difficulté de réalisation du livrable
1	Pas de difficultés
2	Quelques difficultés
3	Grandes difficultés

Commentaires :

Notes :





- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Direction générale ;
- Manager de l'organisation concernée ;
- Personnels de l'entreprise et/ou de l'organisation concernée.



1. Rassembler un groupe de réflexion :

Les critères de sélection qui entrent dans le choix des participants (entre 8 et 10) au brainstorming sont multiples : compétence métier, compétence transversale et support, expérience, créativité, curiosité ; privilégiez les enthousiastes aux stratèges et aux experts.

2. Préparer les séances de brainstorming :

• De la bonne préparation du brainstorming dépend le résultat ; un tel sujet demandera l'organisation d'au moins 3 réunions réparties sur 1 semaine :

- 1 réunion de production,
- 1 réunion de tri et analyse des idées,
- 1 réunion de hiérarchisation et de choix.

• Il est préférable de tenir ces réunions en fin de journée, moment où l'esprit, dégagé des contraintes de la journée, se libérera plus volontiers (les réunions le vendredi en fin d'après-midi sont en revanche à proscrire…) ;

• Un bon brainstorming ne pourra se faire qu'à partir d'une bonne question : celle-ci devra être posée clairement, en un minimum de mots ;

• La convocation expliquant l'objet de la réunion et comportant la question devra être envoyée aux participants une semaine avant la séance ; la convocation précisera aussi la durée de la réunion ainsi qu'éventuellement les règles de fonctionnement du brainstorming.

3. Mener le brainstorming avec les acteurs concernés :

Les séances de brainstorming que vous animerez ne devront pas durer plus de 3 heures, la première réunion est avant tout destinée à produire des idées, les autres réunions seront plus orientées sur l'analyse multicritère des idées retenues et les grands choix.

4. Classer l'ensemble des idées recueillies :

Il s'agit là de ranger les idées dans 3 grandes catégories :

- idées à exploiter de suite,
- idées à conserver en stock (au frais),



- idées à « jeter » (attention : même les idées loufoques ou hors sujet peuvent un jour… voir Jules Vernes et certains projets lunaires…).

Les critères de sélection sont à définir au départ et chaque acceptation ou rejet devra être argumenté, le consensus devra être fait parmi les participants.

5. Procéder à l'analyse multicritère des idées retenues :

On peut imaginer une multitude de règles pour analyser les idées retenues. Nous vous proposons une analyse quantitative et qualitative par rapport à l'impact sur les grandes fonctions (nous retiendrons les fonctions production, commercialisation, RH, financière) de l'entreprise ou de l'organisation :

- impact technique : ai-je les capacités techniques pour réaliser cette idée, est-ce techniquement réalisable, suis-je capable d'acquérir les capacités techniques nécessaires ?
- commercial : est ce que je maîtrise les canaux commerciaux pour exploiter cette idée, quel sera le coût de la commercialisation ?
- ressources humaines : ai-je les hommes et les savoir-faire pour réaliser cette idée, puis-je acquérir les compétences demandées et à quel prix ?
- financier : compte tenu de ma situation financière actuelle et de mes possibilités est-ce une idée bon marché, chère, très chère, trop chère ?

6. Faire les grands choix et établir le palmarès des idées retenues

• Chacune des idées retenues dans le premier tri a été évaluée, il s'agit donc maintenant de faire les grands choix. C'est l'entrepreneur qui doit alors assumer la lourde responsabilité de décider quelles idées deviendront les grandes orientations de la stratégie de l'entreprise. Il appliquera un « coefficient d'envie » à chaque idée retenue et dressera ainsi un palmarès ;

• Les idées lauréates sont devenues maintenant « stratégiques » et devront être alors classées en idées destinées à entrer dans un plan à court, moyen ou long terme ;

• Suivant l'adage « il ne faut pas courir trop de lièvres à la fois », le chef de projet veillera à ce que le nombre des idées retenues soit raisonnable, et qu'elles soient cohérentes entre elles, tant en terme de réalisation que d'échéances.

7. Formaliser l'ensemble des idées retenues dans un document écrit :

• Ce document récapitule en quelques phrases simples les grandes lignes de la stratégie que l'entreprise ou l'organisation concernée compte poursuivre à court, moyen et long terme. C'est un document important, exprimant la politique générale de l'entreprise, qui devrait être diffusé dans l'entreprise.

Étape 4 -
Dégager une vision stratégique





1. Avez-vous réfléchi aux critères de sélection des participants à cette réunion de réflexion ?

2. Avez-vous accompagné l'entrepreneur ou le dirigeant principal dans le choix des participants à la réflexion ?

3. Avez-vous finalisé le planning des réunions ?

4. Avez-vous formulé la question objet de la réunion ?

5. Avez-vous organisé l'environnement pratique de la réunion : salle, paper-board (et, selon votre budget, pensé à *la règle des 3P ou des 3C*, Cf. en fin d'ouvrage) ?

6. Avez-vous rédigé l'invitation à la réunion ?

7. Avez-vous envoyé vos invitations suffisamment tôt ?

8. Avez-vous expliqué aux participants au brainstorming quelles en sont les règles ?

9. Vous êtes-vous toujours assuré du consensus entre les participants dans le classement des idées produites et retenues ou non ?

10. Avez-vous procédé à une analyse multicritère de la totalité des idées retenues ?

11. L'entrepreneur et éventuellement le cadre responsable de l'organisation concernée ont-ils effectué les grands arbitrages (fait du Prince) ?

12. Avez-vous réalisé le tableau des idées retenues à court, moyen et long terme ?

13. Avez-vous fait valider par les participants la cohérence des différentes idées retenues entre elles, ainsi que la logique de leur mise en œuvre dans le temps ?

14. Avez-vous formalisé l'ensemble des idées retenues par la rédaction d'un document unique clair, concis et cohérent ?

15. Avez-vous évoqué avec l'entrepreneur l'opportunité de diffuser ce document dans l'entreprise ou un autre document dans le même esprit ?

16. Avez-vous rédigé une note de synthèse personnelle sur l'ensemble de l'étape ?



- La conduite de cette étape est habituellement plaisante et gratifiante, car elle repose principalement sur la créativité et l'imagination ;
- C'est souvent une source de bonnes surprises pour l'entrepreneur, car ces réunions permettent à certains participants de montrer des talents inattendus ou de montrer des personnalités cachées : créativité, réactivité, curiosité, enthousiasme et générosité ;



Étape 4 -
Dégager une vision stratégique



- Comme lors des réunions de réflexion sur le Métier de l'entreprise, c'est un bon moyen pour cimenter les équipes autour de la définition puis de l'affirmation d'un avenir commun, d'un projet imaginé ensemble. Même si l'entrepreneur reste le dernier décideur, chacun aura participé au projet d'entreprise ;
- Les analyses des environnements internes et externes à suivre seront conduites en tenant compte de cette vision.



M 04a - Les fondamentaux du brainstorming (p. 57)
M 04b - Tableau de formulation et de classement des idées (p. 61)
M 04c - Tableau d'analyse multicritère des idées (p. 63)



Animer la séance de Brainstorming

L'objectif de cet outil est de vous aider à mener le brainstorming sur la vision pour l'entreprise dans les meilleures conditions possibles.

ANIMER LA SÉANCE

L'intervenant présente la séance, son objectif, ses règles et son déroulement.
Il présente le sujet aux participants et propose de le formuler en une question; il s'assure que chacun en a la même interprétation, il affiche la question pour qu'elle reste visible tout au long du processus.

L'objectif est de produire le maximum d'idées en répondant à la question du devenir de l'entreprise.

Les règles de la séance sont :

C : Critique abolie (ni critiques, ni commentaires).
Q : Quantité d'abord (produire le maximum d'idées).
F : Farfelu bienvenu (tout dire, pas de censure).
D : Démultiplication (droit d'associer à partir d'une idée émise).

La séance se déroule en trois phases :

- Production « sauvage » des idées
- Formulation et classement des idées
- Analyse des idées sélectionnées

Remarque : La phase d'analyse, et éventuellement la phase de classement des idées, peuvent être réalisées par un groupe différent. Il faudra penser à en avertir les participants au début du processus.

RECUEILLIR LES IDÉES PRODUITES

"Tout le monde a des idées, mais seuls les intellectuels s'en vantent…"

L'animateur alloue au groupe dix minutes de réflexion silencieuse au cours desquelles chacun notera sur un papier libre ses premières idées.
Au cours d'un premier tour de table, il recueille toutes les idées émises en prenant bien soin de n'émettre aucun jugement ni commentaire, et les note au tableau.

En général, les idées se présentent « en rafale » entre deux moments calmes et la deuxième partie de cette phase de production fonctionne beaucoup par association, l'idée d'un des protagonistes provoquant l'émergence de l'idée d'un autre.
Le rôle principal de l'animateur consiste à favoriser au maximum ces expressions.

REFORMULER ET CLASSER LES IDÉES

Cette étape consiste à obtenir du groupe la compréhension commune d'une idée et son consensus quant à sa formulation. En d'autres termes, chaque membre du groupe doit avoir la même représentation du contenu de l'idée émise et la formulation retenue consensuellement doit refléter exactement ce contenu.
Une fois que l'animateur a l'assurance que chaque personne parle de la même chose, le classement des idées peut être opéré.

Dans un premier temps, l'animateur demande aux participants de lister pour chaque idée laquelle (ou lesquelles) des quatre grandes fonctions de l'entreprise risque d'être la plus concernée ou affectée par le projet contenu dans l'idée émise. Il s'attache à obtenir, là aussi, le consensus du groupe sur la sélection des fonctions affectées et veille à ce que chaque participant exprime ses arguments sur le sujet.

Ces quatre grandes fonctions sont :

- La fonction production, qui regroupe tous les services contributoires du processus production, tels que R&D, achat, planification, fabrication, qualité.
- La fonction commerciale, qui regroupe les services liés à la connaissance des clients, de la concurrence, tels que marketing, communication, vente directe et vente réseau, après-vente.
- La fonction ressources humaines, qui assure toutes les responsabilités relatives à la présence des salariés dans l'entreprise. Ces responsabilités concernent :
  - l'application des devoirs administratifs et financiers de l'employeur vis-à-vis des employés.
  - la formation des salariés.
  - la sécurité des salariés.
- La fonction financière, qui regroupe les services chargés de gérer les aspects comptables et financiers ainsi que les relations avec les partenaires financiers, tels que comptabilité client /fournisseurs /caisse /banque.

Dans un deuxième temps, l'animateur demande au groupe d'établir le classement des idées dans l'une des trois catégories proposées :

1 : Idée à développer
2 : Idée à garder en réserve
3 : Idée à abandonner

2 / 3



Pour établir ce classement final les participants seront invités à voter. L'animateur utilise la méthode du « vote pondéré » qui présente le double avantage de la simplicité de mise en œuvre et du consensus du groupe :

Règles du vote pondéré :
Chaque participant dispose de 10 points pour voter.
Chaque participant attribue tout ou partie de ses points aux idées selon qu'elles lui semblent relever de l'une ou l'autre des catégories proposées.
Chaque participant ne peut donner plus de 5 points à une même idée.
Chaque participant associe une note à chaque idée.
À l'issue du vote, l'animateur fait les comptes et classe les idées. Le groupe valide et les résultats des débats seront reportés dans l'outil *M 04b - Tableau de formulation et classement des idées.*

ANALYSER LES IDÉES RETENUES

Pour ce faire, l'intervenant utilise la technique multicritère SWOT : Menace, Opportunité, Force et Faiblesse *(M 04c - Tableau d'analyse multicritère des idées).*

Par aspect Ressources Humaines, on entend tout ce qui pourrait influer sur les forces opérationnelles de l'entreprise, par exemple en terme de compétence, de formation, de recrutement, de licenciement, d'adaptation de poste, de réorganisation, d'aménagement d'horaires.

Par aspect Technique, on entend tout ce qui peut influer sur l'outil de production, par exemple en termes d'acquisition, de modification, d'adaptation, de cession d'outils et, aussi, sur les immobilisations inscrites au bilan, telles que acquisitions, ou cessions de locaux.

Par aspect Financier, on entend tout ce qui peut influer sur les ressources financières internes ou externes de l'entreprise : CAF, actionnariat, partenaires financiers, marché.

À l'issue de cette étape, le chef d'entreprise dispose d'un panel d'idées qui ont été analysées et évaluées par un groupe, fonctionnant sur le mode du consensus. À partir de cette matière première, le dirigeant devra, selon les modalités de son choix (seul, avec l'intervenant ou avec son directoire), sélectionner les idées qui deviendront éventuellement des orientations stratégiques, après une étude, cette fois outillée, de l'environnement interne et externe de l'entreprise.



Notes :

M 04b - Tableau de formulation et de classement des idées



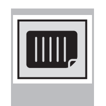
Idées reformulées	Fonctions impactées				Choix 1 : à développer – 2 : à stocker – 3 : abandonnée
	R.H.	Comm.	Techn.	Financ.	
Version n° :	*Réalisé le :*		*Par*		*Page .../...*



M 04b - Tableau de formulation et de classement des idées

Notes :

M 04c - Tableau d'analyse multicritère des idées



(Modèle LCAG, dit Modèle SWOT)

Idée :				**Fonctions impactées**		R.H.	Comm.	Techn.	Financ.
				Force d'impact		1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3	1 – 2 – 3

Aspect R.H.		**Aspects Commerciaux**		**Aspects techniques**		**Aspects Financiers**	
F	f	F	f	F	f	F	f
O	M	O	M	O	M	O	M

Échelle :
F : Force - f : faiblesse - M : Menace - O : opportunité *1 : impact faible - 2 : impact moyen - 3 : impact fort*

Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page …/…*

Notes :



- Celui qui conduit l'analyse ;
- Entrepreneur - Dirigeant principal - Managers ;
- Manager en charge de l'organisation concernée.



1. Analyser le mode de management des cadres responsables des différentes fonctions et services dans l'entreprise ou dans l'organisation concernée :

• Analyser le mode de management revient à mesurer les capacités des cadres concernés sur trois types d'actions :

- La capacité à optimiser le fonctionnement de l'entité dont ils ont la responsabilité,
- La capacité à assurer le développement de l'entité pour assurer l'évolution des produits et services,
- La capacité à insérer leur activité dans la globalité de l'entreprise et dans l'atteinte des objectifs généraux.

• Le management s'exerce aussi selon deux axes ; un axe vertical au sein de son entité et un axe transversal au sein de projets. Les managers doivent être à même d'exercer dans ces deux axes avec la même efficacité ;

• Analyser le mode de management conduit aussi à mesurer la répartition entre mode de management primaire et secondaire :

- Par management primaire, on entend intervention dans tous les dossiers de son entité de façon opérationnelle,
- Par management secondaire, on entend organisation des pratiques de travail.

• L'analyse des modes de management peut se faire d'une manière simple en positionnant le mode de management dans une grille selon 4 axes :

- Le management de type participatif, qui génère de l'engagement : mobiliser, impliquer les collaborateurs pour qu'ils soient parties prenantes des actions entreprises. Ce type de management est supporté par une communication basée sur l'ouverture et la négociation,
- Le management de type persuasif, qui génère de la confiance : accompagner et associer pour faire adhérer aux actions engagées,
- Le management de type directif, qui génère de la sécurité : structurer pour renforcer l'efficacité dans l'accomplissement des tâches,
- Le management de type délégatif, qui génère du développement : responsabiliser les acteurs dans leur travail.



2. Analyser les forces et faiblesses du management :

• L'analyse des forces et faiblesses du management concernera leurs aptitudes managériales, tant en vertical qu'en transversal :

- Capacité à optimiser le fonctionnement de l'entité,
- Capacité à assurer le développement,
- Capacité à contribuer aux objectifs globaux,
- Répartition entre management primaire et secondaire,
- Type de management dominant,
- Capacité au management de projet.

• Faire une synthèse des informations recueillies en indiquant pour chacun ses forces et ses faiblesses.

3. Faire la synthèse des modes de management :

Cette synthèse permet de mettre en perspective les acteurs et l'organisation en place et d'appréhender les conséquences possibles sur l'atteinte des objectifs qui seront fixés par la stratégie. C'est répondre à la question : « le style des managers concernés aura-t-il un effet plutôt positif ou plutôt négatif sur la dynamique en place pour atteindre la vision stratégique qui a été définie ? ».

4. Analyser l'organigramme hiérarchique :

L'organigramme hiérarchique est le plus courant pour décrire une entreprise ou une organisation, c'est l'outil qui permet de se repérer dans la structure.

Suivant la taille de l'entreprise, on peut rencontrer un premier organigramme général décrivant les différentes directions, puis des organigrammes par activité ou par direction, puis par services.

Assurez-vous que le ou les organigrammes que vous allez analyser sont bien à jour. Dans certain cas, vous serez amené à dessiner l'organigramme s'il n'en existe pas.

Pour analyser l'organigramme, vous pouvez prendre en compte les éléments suivants :

• le nombre de centre de profit : en principe, une organisation devrait fonctionner en centre de profit à partir de 3 étages ; le centre de profit est un des meilleurs moyens pour responsabiliser les managers et les évaluer à travers la performance et la rentabilité ;

• le nombre d'étages : il est fonction du nombre de personnes dans l'entreprise. Plus il y a d'étages, plus on peut considérer l'éloignement entre les managers et les opérationnels, ce qui peut peser sur la réactivité de l'entreprise ;

• le nombre de personnes managées par une seule personne : variable selon que l'on est dans l'industrie ou les services ; on estime que le nombre de 10 managés pour 1 manager est le maximum acceptable pour une action efficace ;





• vous pouvez aussi comparer l'ensemble de ces informations avec ce qui se pratique généralement dans les entreprises du même secteur d'activité.

5. Identifier l'organigramme officieux :

Il s'agit là de décrire ce qui se passe réellement dans l'entreprise, quel est le pouvoir réel de chacun ; cela est difficile à réaliser si on ne connaît pas bien l'entreprise ou l'organisation concernée, on peut néanmoins mettre en place une notation (1 : peu de pouvoir, 2 : un peu de pouvoir, 3 : beaucoup de pouvoir) directement sur l'organigramme hiérarchique et tenter ainsi de mesurer l'influence de chacun.

6. Analyser les relations dans l'entreprise et/ou dans l'organisation concernée :

Il s'agit là de construire un sociogramme, outil qui permet de mesurer le niveau de relation entre les personnes d'une même entité ou d'une même entreprise. Les niveaux de relation sont évalués sur une échelle graduée :

- très mauvaise relation = -2
- mauvaise relation = -1
- relation neutre = 0
- bonne relation = +1
- très bonne relation = +2

La construction de ce sociogramme permet non seulement de distinguer les groupes de personnes susceptibles de travailler ensemble, mais surtout de mettre en évidence les personnes clefs qui sont au centre des échanges. Le sociogramme peut être orienté affectif (envie de travailler avec) et/ou professionnel (capacité à collaborer), c'est une vue des relations possibles entre les acteurs dans le cadre de l'activité en dehors des relations obligatoires imposées par la structure.

On limite en général le sociogramme à l'étude de groupes d'environ 10 personnes pour en faciliter la lecture, mais on peut aussi établir un sociogramme décrivant les relations entre les services ou les différentes entités d'une entreprise.

L'analyse du ou des sociogrammes donnera lieu à la rédaction d'une synthèse sur les relations dans l'entreprise et/ou dans l'organisation concernée. Les résultats de cette analyse sont riches d'enseignements, mais aussi extrêmement sensibles, et donc à ne diffuser qu'avec précaution.



Étape 5 - Analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise



1. Avez-vous évalué la capacité des managers à optimiser leur entité ?
2. Avez-vous évalué la capacité des managers à développer leur entité ?
3. Avez-vous évalué la capacité des managers à participer aux objectifs globaux ?
4. Avez-vous évalué la répartition entre management primaire et secondaire pour chaque manager concerné ?
5. Le style de management a-t-il été apprécié ?
6. Le style de management a-t-il été mis en perspective avec l'organisation et les futurs objectifs ?
7. L'organigramme hiérarchique a-t-il été dessiné ?
8. L'organigramme hiérarchique est-il à jour ?
9. Les organigrammes détaillés sont-ils complets ?
10. Avez-vous recueilli des informations sur l'organisation des entreprises évoluant sur le même secteur que l'entreprise concernée ?
11. Avez-vous procédé à une analyse comparative de l'organisation en place avec les organisations évoluant sur le même secteur ?
12. le nombre d'étages de l'organigramme est-il cohérent avec l'activité de l'entreprise ?
13. Le découpage en centre de profit est-il cohérent avec l'activité de l'entreprise ?
14. La répartition du nombre de personne par manager est-elle cohérente avec les activités de l'entreprise ?
15. Existe-t-il une séparation nette entre les fonctions de gestion et les fonctions opérationnelles ?
16. Les pouvoirs officieux ont-ils été analysés ?
17. Les pouvoirs officieux et officiels ont-ils été mis en perspective ?
18. Les systèmes relationnels officieux ont-ils été identifiés ?
19. Les groupes à analyser dans les sociogrammes ont-ils été identifiés ?
20. Les sociogrammes ont-ils été réalisés ?
21. Les sociogrammes permettent-ils d'évaluer les relations affectives entre les personnes ou les entités ?
22. Les sociogrammes permettent-ils d'évaluer les relations professionnelles entre les personnes ou les entités ?
23. Le niveau affectif et le niveau professionnel ont-ils été comparés ?



24. Les personnes « facilitantes » ont-elles été identifiées ?

25. Les conclusions de l'analyse ont-elles été synthétisées dans un document ?

26. Le résultat de l'analyse a-t-il été commenté à l'entrepreneur et au cadre responsable de l'entité concernée ?

27. Avez-vous rédigé une note de synthèse personnelle sur cette étape ?



- Cette partie de l'étape concernant l'analyse du style de management des acteurs concernés est extrêmement délicate à mener, car elle peut fragiliser ou mettre en péril des managers qui auraient été positionnés dans l'organisation plus pour leurs titres ou leur ancienneté que pour leurs capacités managériales. La plus grande confidentialité est donc de mise ;

- Le management est certainement le principal levier pour agir sur l'entreprise, la mesure des capacités est très complexe et parfois réductrice ; n'oublions pas qu'il n'y a pas de pratique idéale, même si les principes de base restent incontournables. Il nous paraît judicieux de confier cette évaluation à un consultant extérieur à l'entreprise qui, affranchi des contraintes « hiérarchiques et politiques », pourra mener son analyse en toute impartialité ;

- La seconde partie de votre étape peut prendre beaucoup de temps, appuyez-vous sur le service RH de l'entreprise pour l'effectuer ;

- Si cela n'existe pas déjà dans l'entreprise, vous introduirez la notion de benchmarking à l'occasion de la recherche d'informations sur l'organisation des acteurs sévissant sur le même secteur ;

- Ne diffusez jamais d'organigramme sans vous être assuré de sa conformité et de son degré de confidentialité car cela peut avoir des conséquences dans l'organisation concernée. En effet, l'organigramme est très souvent l'unique grille de lecture de leur organisation pour les collaborateurs. Il y a là un aspect politique et social à ne pas négliger ;

- La dernière partie de l'analyse menée dans cette étape est passionnante car elle permet un regard nouveau sur l'entreprise ou l'organisation concernée. On peut ainsi voir rapidement « qui faire travailler avec qui » pour donner à la stratégie mise en place les meilleures chances de réussite ;

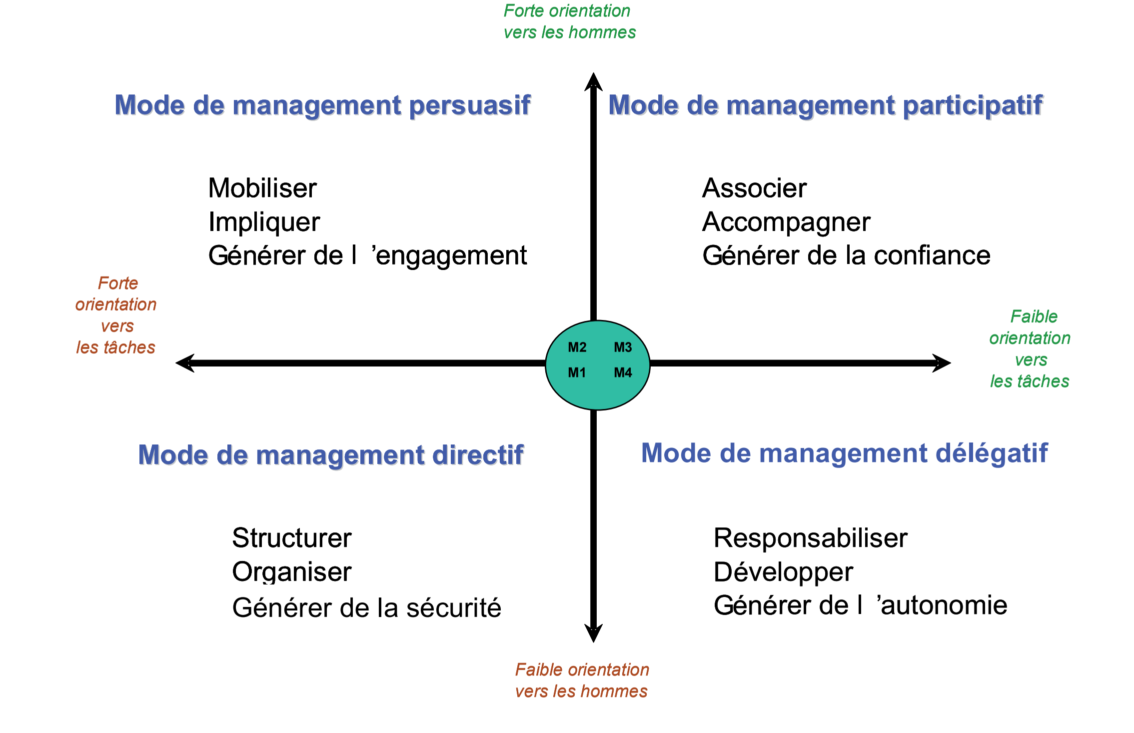
- Tout au long de cette étape, il faudra tenir compte de la culture de l'entreprise qui influe considérablement sur les modes de relation entre les acteurs et les modes de management pratiqués.



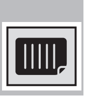
Étape 5 - Analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise



Positionnement général du management[1]



[1] Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.



M 05a - Grille d'analyse des pratiques managériales

Grille d'analyse individuelle des managers principaux[2]

Types	Traits typiques	Qualités	Faiblesses potentielles
Gérant	Conservateur Consciencieux Prévisible	Sens pratique Travailleur Autodiscipline	Manque de flexibilité Insensible aux idées qui n'ont pas fait leur preuve
Président	Calme Sur de lui Contenu	Apte à traiter et accueillir tout "contributeur" potentiel sur son seul mérite et sans préjugés	Intelligence et créativité non supérieures à la moyenne
Moteur	Tendu Dynamique Ouvert	Énergique et prêt à défier l'inertie, l'inefficacité, la suffisance ou l'aveuglement	Enclin à la provocation, à l'irritation, et à l'impatience
Planteur	Individualiste Sérieux Hétérodoxe	Génie, imagination, intelligent, connaissances	Rêveur, Enclin à négliger les détails pratiques ou le protocole
Explorateur	Extraverti Enthousiaste Curieux Communicatif	Aptitude à contacter les gens et à explorer toute nouveauté, capacité de relever les défis	Susceptible de perdre tout intérêt une fois passée la fascination initiale
Rationnel	Posé Peu émotif Prudent	Jugement Discrétion Obstination	Manque d'inspiration ou d'aptitude à motiver les autres
Équipier	Sociable Plutôt conciliant Sensible	Aptitude à réagir aux personnes et aux situations et à stimuler l'esprit d'équipe	Indécision dans les moments de crise
Perfectionniste	Soigneux Ordonné	Apte à persévérer Perfectionniste	Tendance à se préoccuper de petits détails, peu disposé à "laisser aller"

[2] Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.

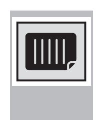
Conclusion de l'analyse des modes de management[3]

Capacités à optimiser le fonctionnement des différentes unités	
Capacités à assurer le développement et la maintenance des unités	
Capacités à mener des actions transversales au profit de toute l'entreprise	
Capacités à aller vers le management secondaire	
Capacités à faire du management de projets	
Conclusions sur les modes de management, points forts et points faibles	
Préconisations d'amélioration des pratiques de management	

[3] Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.

Notes :

M 05b - Grille d'analyse des forces et faiblesses du management

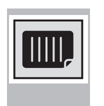


Capacités à	- -	+	++	Commentaires
Optimiser le fonctionnement de l'entité				
Assurer le développement				
Contribuer aux objectifs de l'entreprise				
Management de projet				
Répartition management primaire/secondaire				
Type de management dominant				
Version n° :	*Réalisé le :*		*Par*	*Page …/…*

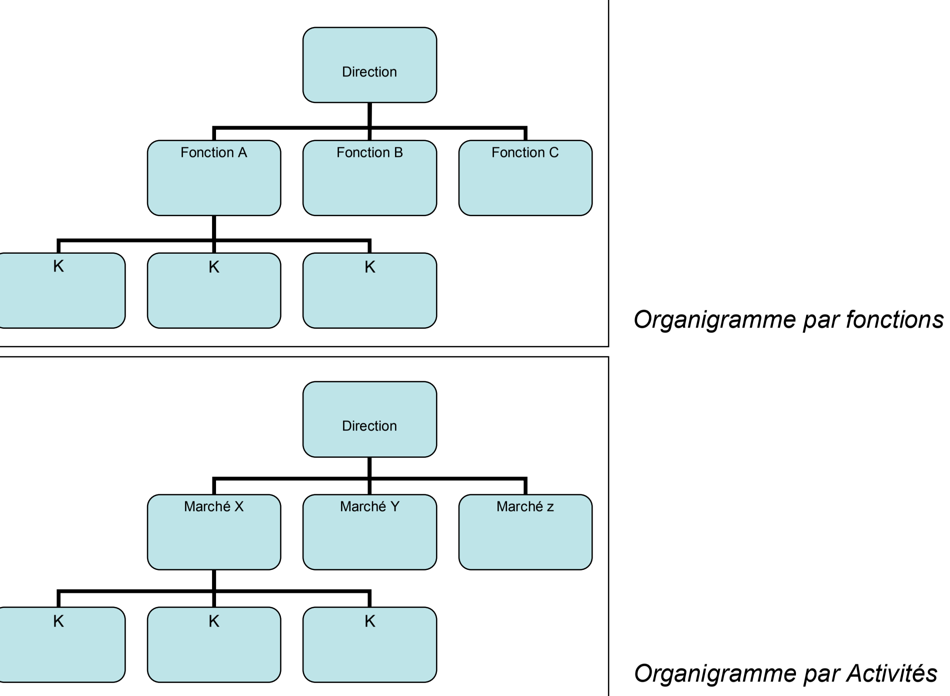


M 05b - Grille d'analyse des forces et faiblesses du management

Notes :

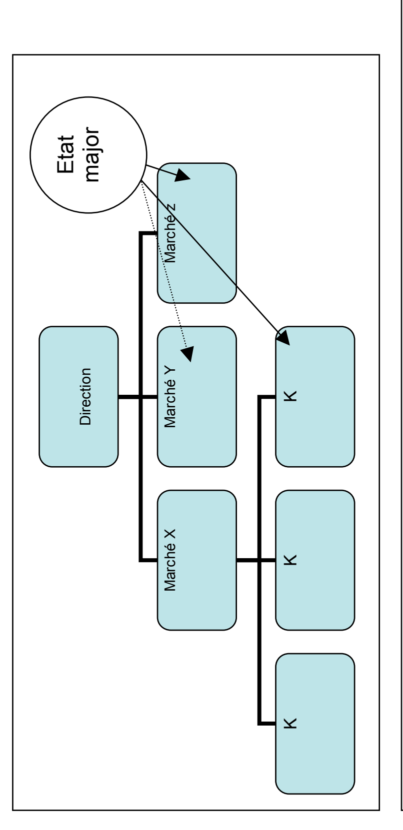


Typologies de l'organigramme

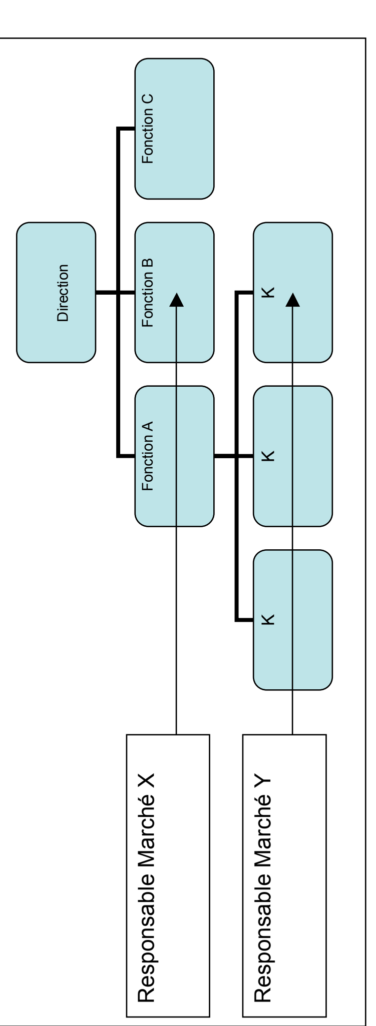


Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.

Typologies de l'organigramme



Organigramme avec états-majors



Organigramme en matriciel

Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.



Combinaison hiérarchique-fonctionnel

Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.



M 05c - Grille d'analyse des organigrammes

Analyse des organigrammes

Typologies des organigrammes	
Concordance organigrammes avec Objectifs de l'entreprise	
Evaluation du niveau de transversalité	
Cohérence entre l'organigramme hiérarchique et l'organigramme fonctionnel	
Concordance organigramme officiel et influences officieuses	
Conclusions sur les organigrammes, points forts et points faibles	
Préconisations d'amélioration des organigrammes	



Sociogramme affectif ou collaboratif

C
D
B
E
A
2
-1
1
0
2
-2
2
2
2

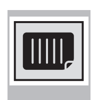


M 05d - Grille d'analyse des modes de relations

Liste des différents systèmes relationnels

	OFFICIEL ou OFFICIEUX	OBJECTIFS	NIVEAU D'EFFICACITE
Système relationnel 1			
Système relationnel 2			
Système relationnel 3			
Système relationnel 4			
Système relationnel 5			

Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.



Conclusion de l'analyse des modes de relation

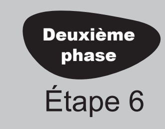
Typologie des systèmes relationnels mis en place	
Efficacité et coûts des systèmes officiels	
Efficacité et coûts des systèmes officieux	
Pratiques existantes dans le même métier	
Niveau de transversalité des différents systèmes mis en place	
Conclusions sur le système relationnel, points forts et points faibles	
Préconisations d'amélioration du système relationnel	

Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.



M 05d - Grille d’analyse des modes de relations

Notes :





- Celui qui pilote l’analyse ;
- Entrepreneur - Direction générale ;
- Managers responsables de services ;
- Managers responsables de l’organisation concernée.



1. Faire la liste des fonctions métiers et des fonctions de gestion :

• À l’occasion de l’*étape 2 - Définir le métier de l’entreprise*, vous avez réfléchi sur le métier de l’entreprise. Ce métier est déterminé par les produits ou les services fabriqués (fonction Production), et commercialisés (fonction Commercialisation) par l’entreprise. Ce sont les deux fonctions Métier que nous retiendrons pour réaliser l’analyse. Il vous suffira donc de redécouper en sous-fonctions les activités spécifiques de l’entreprise ou de l’organisation concernée qui contribuent à la réalisation et la vente de ces produits ou services ;

• Trois autres grandes fonctions seront à prendre en compte : les fonctions de Gestion ou fonctions support ; ces fonctions sont généralement standards dans les entreprises, ce sont les fonctions Finances/Comptabilité, Ressources Humaines et Systèmes d’Information ;

• À la différence des fonctions Métier, ces fonctions sont généralement externalisables sans pour autant dégrader la qualité de l’entreprise ou de l’organisation concernée ;

• Les fonctions doivent être exprimées sous la forme d’un verbe et d’un complément, par exemple « Assurer la fabrication d’une certaine pièce ». Attention à ne pas descendre trop bas dans les définitions car on risque alors de définir des tâches et non plus des fonctions, on ne répondrait dès lors plus à la question « Pourquoi », mais à la question « Comment ».

2. Mener une réflexion avec les acteurs concernés :

• À partir des deux grandes fonctions métier décortiquées et des trois grandes fonctions support, vous procéderez à une analyse des forces et faiblesses de chacune des sous-fonctions, des points de vue techniques, humains et financiers ;

• L’ensemble de ces analyses est à réaliser avec les cadres responsables de service. L’idéal est de leur demander d’analyser les forces et faiblesses de chaque fonction de l’entreprise, y compris celles dans lesquelles ils ne sont pas impliqués directement (mais de toute façon, client ou fournisseur en interne) ;

• Une deuxième réflexion devra être menée en comparant les fonctions entre elles, en terme de forces et faiblesses et de poids respectifs au sein de



l'entreprise ou de l'organisation concernée et par rapport aux mêmes fonctions chez les concurrents ;

- Il vous faudra aussi observer si certaines fonctions de gestion sont décentralisées ou dupliquées dans les centres de profit, vous pourrez ainsi évaluer le niveau d'autonomie des centres de profit ;
- Vous remplirez un tableau récapitulatif par grande fonction.



1. Les produits ou les services qui font la spécificité de l'entreprise ont-ils été listés ?
2. La déclinaison détaillée des fonctions métier a-t-elle été effectuée ?
3. Les clients et les fournisseurs internes et externes de chaque fonction ont-ils été listés ?
4. Les points forts et les points faibles des fonctions métier ont-ils été évalués ?
5. Les fonctions métier ont-elles été comparées à celles des entreprises présentes sur le secteur ?
6. Les fonctions de gestion ont-elles été listées ?
7. Les points forts et les points faibles des fonctions de gestion ont-ils été évalués ?
8. Les fonctions de gestion ont-elles été comparées à celles des entreprises présentes sur le secteur ?
9. L'analyse du niveau d'externalisation des fonctions de gestion a-t-elle été effectuée ?
10. Le dimensionnement des fonctions de gestion a-t-il été analysé ?
11. Les poids respectifs, à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation concernée, des différentes fonctions métier et de gestion ont-ils été mesurés ?



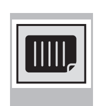
- Ce travail d'analyse du niveau fonctionnel peut être réalisé à partir d'un référentiel qui décrit les grandes fonctions de l'entreprise. Le niveau de maille de l'analyse est directement lié au temps alloué à l'étude. Il convient de réaliser, au minimum, un tableau intégrant les grandes fonctions et sous-fonctions associées et d'évaluer leur niveau de performance ;
- Rien ne remplacera le benchmark pour juger de la performance, mais il restera toujours délicat de tirer des conclusions à partir d'un simple benchmark. En effet, il faut que les organisations comparées le soient à critères identiques ; une telle comparaison sera toujours plus facile si l'organisation est industrielle.

Étape 6 - Analyser l'environnement interne de l'entreprise





Notes :



Analyse des fonctions de gestion

FONCTION	Ressources allouées à la fonction	Facteurs de différenciation par rapport à un fonctionnement standard
1. Direction générale		
2. Ressources humaines		
3. Comptabilité finances		
4. Logistique		
5. Achat		
6. Juridique		
7. Systèmes d'infos		
8. Informatique		
9. Xxxxxxxx		

Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.

Analyse des fonctions de gestion

FONCTION	Ressources allouées à la fonction	Facteurs de différenciation par rapport à un fonctionnement standard
1. Direction générale		
2. Ressources humaines		
3. Comptabilité finances		
4. Logistique		
5. Achat		
6. Juridique		
7. Systèmes d'infos		
8. Informatique		
9. Xxxxxxxx		

Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.

www.gereso.com/prakit/condanastrateg



Conclusion analyse des fonctions et règles

Liste des grandes fonctions analysées	
Concordance fonctions avec Objectifs de l'entreprise	
Évaluation du niveau d'efficacité des fonctions	
Cohérence entre l'organigramme hiérarchique et le positionnement des fonctions	
Décalages éventuels entre système officiel et système officieux	
Conclusions sur les fonctions, points forts et points faibles	
Préconisations d'amélioration des fonctions et règles	

Document emprunté à H. Marchat, *Réaliser le diagnostic d'une organisation*, Collection PRAKIT, GERESO ÉDITION, Mai 2007.

www.gereso.com/prakit/condanastrateg



Notes :

M 06b - Grille d'analyse des forces et faiblesses des fonctions



Fonction :	
Forces	Faiblesses
Commentaires	Commentaires
Conclusions :	

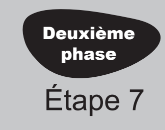
Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*	*Page .../...*

www.gereso.com/prakit/condanastrateg



M 06b - Grille d’analyse des forces et faiblesses des fonctions

Notes :





- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Direction générale ;
- Managers de services ;
- Manager responsable de l'organisation concernée.



1. Le portefeuille stratégique de l'entreprise, ou de l'organisation, représente l'ensemble des activités de l'entreprise. L'objectif de cette étude est de segmenter ce portefeuille en Domaines d'Activité Stratégique (DAS), chaque DAS étant « une partie du champ de bataille où l'entrepreneur devra prendre une position ». Chaque DAS sera tour à tour analysé en tant que tel et par rapport à sa position sur le secteur d'activité de l'entreprise.

2. Segmenter le portefeuille de l'entreprise en DAS ; cette segmentation peut se faire à partir de critères tels que :

- critères marketing : marché, clientèle, besoins, concurrence, distribution ;
- critères techniques : technologie, compétences requises.

Si plusieurs activités sont similaires sur plusieurs facteurs, on pourra considérer qu'elles appartiennent au même DAS.

On pourra vérifier la pertinence de la segmentation en répondant aux questions du tableau de l'outil *M. 07a - Grille d'évaluation de pertinence d'une segmentation.*

3. Rechercher les Facteurs Clés de Réussite (FCR) : pour chacun des DAS identifiés, on recherchera les Facteurs Clé de Réussite (FCR) ; les FCR sont communs à tous les acteurs du secteur et sont la réponse à la question : « que faut-il savoir bien faire pour réussir sur ce segment ? » Les FCR sont spécifiques à chaque DAS, ils dépendent des caractéristiques spécifiques de l'offre et de la demande sur le segment.

4. Rechercher les Avantages concurrentiels (AC) : Pour se différencier sur un DAS, l'entreprise doit posséder un ou plusieurs Avantages Concurrentiels (AC). Les AC doivent être Décisifs, Durables et Défendables (règle des 3D) et répondre à la question : « qu'offrons-nous de nouveau, de mieux ou de moins cher que nos concurrents à nos clients ? » On cherchera, pour chaque DAS, à répondre à cette question.



5. On analysera, pour chaque DAS, sa courbe de vie et la courbe de vie du secteur où il est positionné.

6. Évaluer le poids de chaque DAS dans le portefeuille :

L'ensemble des informations recueillies jusqu'à présent est principalement orienté vers le couple client/marché, il convient maintenant d'évaluer le poids respectif de chaque DAS dans le portefeuille de l'entreprise en terme de volume, de CA, de marge.

Le tableau résultant fournira une image intéressante à l'entrepreneur, il pourra évaluer l'équilibre général de son portefeuille et le risque relatif que chaque DAS peut faire peser sur l'entreprise ou l'organisation.

7. Positionner les DAS étudiés sur une matrice de type BCG et analyser les résultats :

La matrice BCG conçue par le BOSTON CONSULTING GROUP (Cabinet de conseil pionnier dans le domaine de la stratégie d'entreprise), vise à classifier et à positionner les produits par rapport à leur croissance et à leur part relative de marché.

Elle a l'intérêt d'offrir, sous une représentation graphique, une vision globale des activités de l'entreprise ou de l'organisation, de ses forces et de ses faiblesses relatives.

Elle détermine 4 types d'activités et propose, pour chacune, des stratégies à mettre en œuvre pour les DAS concernés.

C'est aussi une représentation très parlante de l'état du portefeuille et de l'équilibre à viser dans une répartition idéale.



1. Avez-vous défini les critères à partir desquels vous allez procéder à la segmentation du portefeuille de l'entreprise ou de l'organisation concernée ?
2. Avez-vous segmenté le portefeuille de l'entreprise ?
3. Avez-vous recherché les FCR pour chaque DAS identifié ?
4. Avez-vous mis en évidence vos AC pour chaque DAS identifié ?
5. Avez-vous analysé la courbe de vie de vos DAS ?
6. Avez-vous comparé les courbes de vie de vos DAS avec celles de vos principaux concurrents ?
7. Avez-vous analysé la courbe de vie où sont positionnés vos DAS ?
8. Avez-vous évalué le poids relatif de chaque DAS dans votre portefeuille ?
9. Avez-vous positionné vos DAS dans la matrice BCG en fonction de leur part de marché relative et du taux de croissance estimé de l'ensemble du secteur ?





10. Avez-vous étudié les différentes stratégies proposées par le BCG dans les 4 types d'activité ?

11. Avez-vous analysé la réalité de votre portefeuille positionné dans la matrice BCG ?

12. Quelles premières conclusions en avez-vous tiré en terme de stratégie ?

13. Avez-vous rédigé une note de synthèse personnelle sur cette étape ?



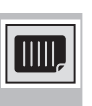
- Une segmentation n'est jamais définitive, elle doit être régulièrement remise en cause en fonction de changements tels que :
  - l'évolution de la réglementation,
  - les ruptures technologiques,
  - les modifications des goûts et des besoins des clients.
- Attention à ne pas segmenter trop finement ; en effet, 2 DAS doivent constituer deux activités indépendantes ; à l'inverse, des DAS incluant des activités trop hétérogènes manqueront de cohérence ;
- Les FCR peuvent être impactés par les pressions susceptibles d'être exercées sur le marché ; l'étude de l'environnement concurrentiel est donc primordiale ;
- Mais attention : une analyse des FCR uniquement fondée sur la position des concurrents, en particulier des leaders, peut avoir un impact limitant. En effet, on risque de ne parvenir qu'à imiter les concurrents.



M 07a - Grille d'évaluation de pertinence d'une segmentation (p. 99)
M 07b - Tableau des F.C.R. et des A.C. (p. 101)
M 07c - Grille d'analyse comparative des courbes de vie (p. 103)
M 07d - Matrice B.C.G. (p. 105)

Notes :

M 07a - Grille d'évaluation de pertinence d'une segmentation



Produit/Service :		
Questions	**Oui**	**Non**
Les produits s'adressent-ils aux mêmes clients ?		
Les produits ont-ils les mêmes modes et canaux de distribution ?		
La concurrence est-elle semblable sur les produits ?		
Les marchés desservis sont-ils identiques ?		
Les technologies sont-elles identiques, voisines ou liées ?		
Les compétences requises sont-elles les mêmes ?		
Si majorité de réponses positives ➔ Appartenance au même DAS Si majorité de réponses négatives ➔ appartenance à des DAS différentes		
Version n° : *Réalisé le :* *Par*	*Page .../...*	

D'après *Les outils de la stratégie*, J. BOJIN, J.M. SCHOETTL, Éditions d'Organisation, avril 2005.



M 07a - Grille d'évaluation de pertinence d'une segmentation

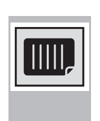
Notes :



DAS	F.C.R.	A.C.	Commentaires
Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*	*Page .../...*

Notes :

M 07c - Grille d'analyse comparative des courbes de vie



DAS	Poids C.A. %	Courbe de vie DAS				Courbe de vie secteur				Commentaires
		1	2	3	4	1	2	3	4	

Échelle :
1 : démarrage - 2 : croissance - 3 : maturité - 4 : déclin

Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page …/…*

www.gereso.com/prakit/condanastrateg



M 07c - Grille d’analyse comparative des courbes de vie

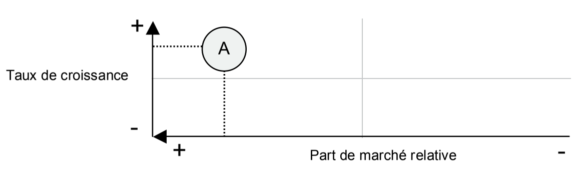
Notes :



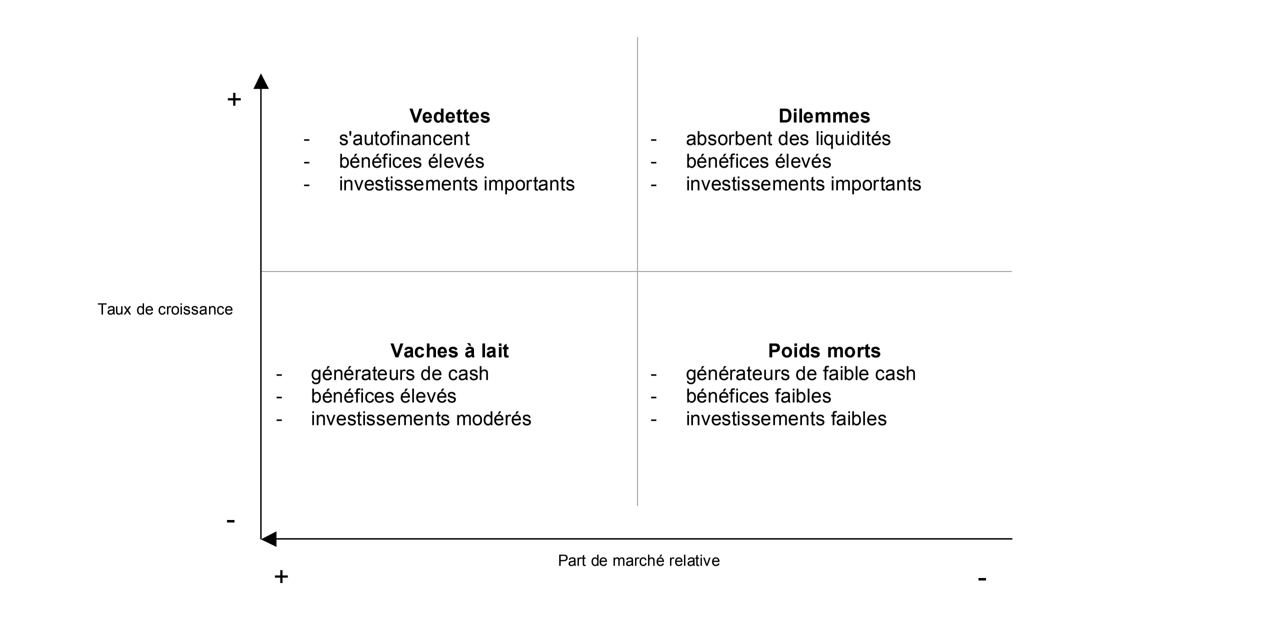
La matrice B.C.G. a été conçue par les consultants du *Boston Consulting Group*, cabinet international de recherche en stratégie des organisations.
La matrice B.C.G. permet de positionner chaque DAS en fonction de son taux de croissance et de sa part de marché relative.

$$\text{Taux de croissance} = \frac{\text{Marché global année N} - \text{Marché global année N} - 5}{\text{Marché global Année N} - 5}$$

$$\text{Part de marché relative} = \frac{\text{Vente de l'entreprise année N}}{\text{Vente du principal concurrent}}$$



(A) = DAS A : le cercle est proportionnel aux ventes de l'entreprise sur le DAS A



La matrice B.C.G. permet de positionner les produits ou gamme de produit dans 4 grands familles :

- Les vedettes : activités extrêmement intéressantes, bénéficient d'une fort accroissement de marché. Elles génèrent de gros bénéfices mais sont gourmandes en ressources financières pour assurer le maintien de la force concurrentielle sur un secteur en croissance rapide.
  - Stratégie préconisée ➔ - concentrer les ressources
    - réinvestir massivement pour rester en position de domination.

- les vaches à lait : activités vigoureuses sur un marché en baisse, c'est le moment pour utiliser les fruits récoltés pour préparer d'autres activités.
  - Stratégie préconisée ➔ - rentabiliser
    - maintenir la position
    - préparer le désengagement.

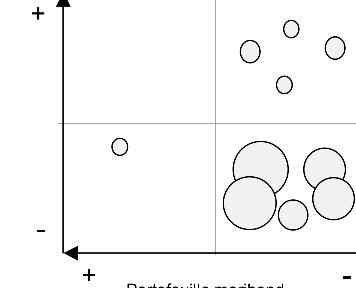
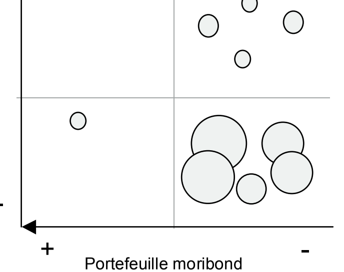
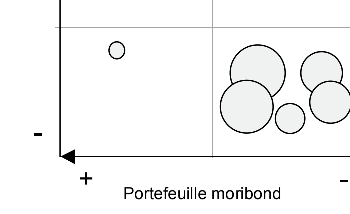
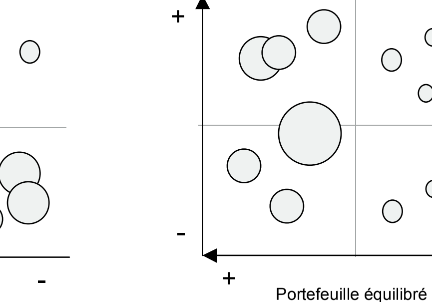
2

- les dilemmes : activités intéressantes du fait de la croissance du secteur mais en position défavorable vis-à-vis de la concurrence. Il faut choisir entre investir pour rattraper le n°1 ou se retirer.
  - Stratégie préconisée ➔ - investir massivement pour gagner des parts de marché
    - abandonner
    - segmenter, rechercher des niches.

- les poids morts : activités à faible potentiel de développement, peu coûteux, mais peu rentable, sans avenir.
  - Stratégie préconisée ➔ - arrêter
    - céder
    - reconvertir les moyens.

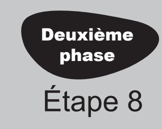
Le portefeuille idéal : il s'agit d'équilibrer son portefeuille, afin d'avoir assez de vaches à lait finançant les dilemmes, dont il faudra assurer la croissance vers les vedettes, en évitant de traîner trop de poids mort.

Grille d'analyse des portefeuilles

3

Notes :





- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Direction Générale ;
- Managers responsables de service ;
- Manager responsable de l'organisation concernée.



L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise ou de l'organisation concernée recouvre à la fois l'analyse du secteur d'activité où l'entreprise évolue et l'analyse des différentes forces présentes sur le secteur.

1. Analyser le secteur d'activité de l'entreprise ou de l'organisation concernée nous conduit à déterminer le plus précisément possible l'attractivité du secteur en observant successivement les segments que nous avons défini dans l'étape précédente, chaque segment correspond à un secteur où la conjoncture, les concurrents peuvent être différents ; mais bien entendu, une entreprise peut avoir l'ensemble de ses segments sur un même secteur.

On considère habituellement qu'un secteur connaît une courbe de vie en 4 phases :

• La phase de lancement : c'est une phase relativement anarchique, « sauvage », il y existe de fortes possibilités de grosses pertes comme de gros gains, c'est un peu une partie de poker. Dans cette phase, on observe que les volumes de ventes sont généralement faibles et que les coûts de fabrication sont relativement élevés. Les fonctions clefs de l'entreprise sont la R & D et le Marketing, ces activités sont grosses consommatrices d'investissement ;

• La phase de croissance : cette phase attire généralement beaucoup de monde. En effet, les ventes progressent vite mais les investissements restent relativement élevés et les clients restent à gagner. Les fonctions clefs dans cette phase sont le Marketing, pour gagner des parts de marché, et la Finance ;

• La phase de maturité : c'est la phase qui dure généralement le plus longtemps, la concurrence s'est assagie et concentrée sur quelques acteurs leaders. La fonction clef est la gestion industrielle pour produire au meilleur coût ;

• La phase de déclin : c'est une phase où les volumes de vente vont en diminuant, la concurrence est de moins en moins virulente. La fonction clef reste le Marketing pour rechercher d'éventuelles niches encore accessibles. Mais attention : ce secteur disparaîtra un jour.

Vous trouverez dans le *Tableau d'évolution d'un secteur (M. 08a)* une synthèse des 4 différentes phases de la courbe de vie d'un secteur ainsi que quelques stratégies envisageables (*cf. Garibaldi G.,* L'analyse stratégique*, Éditions d'Organisation, 2002*).



2. Analyser les 9 Forces définies par Michaël PORTER et agissant sur le secteur :

Michaël PORTER (chercheur et économiste américain) a identifié 5 Forces principales et 4 Forces secondaires ayant une action significative sur le secteur et nous propose de les analyser successivement.

- Analyse des 5 Forces principales :
  - La concurrence : connaître ses concurrents sous les aspects financiers (CA, marge, endettement…), Ressources humaines (organigrammes, personnels, effectifs…), Commercial (gamme de produit, organisation commerciale, part de marché…), Technologique (know how, capacités R & D). Quelle que soit l'étendue du secteur géographique (local, régional, national, international) concernée par l'étude, il convient d'analyser en profondeur les 5 premiers concurrents, mais on n'oubliera pas de répertorier exhaustivement l'ensemble des concurrents présents. Cette analyse sera globalisée dans un tableau où les concurrents seront classés en groupes stratégiques (ayant plus ou moins les mêmes stratégies) et comparés en terme de forces et de faiblesses, et de menace potentielle ou d'opportunité avec l'entreprise ou l'organisation concernée.
  - Les clients : analyse du pouvoir de négociation des clients :
    - L'analyse se porte ici sur 2 niveaux : le secteur, puis l'entreprise ou l'organisation concernée elles-mêmes,
    - Selon leur taille, les clients du secteur analysé auront plus ou moins d'arguments à faire valoir dans la fixation des prix du marché, des clients puissants peuvent aussi être tentés par une intégration amont des produits qui leur sont proposés,
    - Au niveau de l'entreprise, il s'agit d'une part d'analyser le portefeuille client en mesurant le poids relatif de chaque client ou groupe de client dans le CA et dans la marge ; d'autre part, d'évaluer le risque de les voir intégrer son produit en amont et d'estimer le coût éventuel de cette opération. Il s'agit aussi d'évaluer la courbe de croissance du secteur sur lequel évoluent nos clients,
    - On procédera dans les 2 cas à une analyse de nos Forces et de nos Faiblesses, des menaces et des opportunités envisageables devant les différents scénarios proposés.
  - Les fournisseurs : analyse du pouvoir de négociation des fournisseurs :
    - Il est important de définir le nombre de fournisseurs présents sur un secteur ainsi que leur poids respectif car, comme on le constate, il peut être difficile, voire impossible, de négocier sur certains secteurs tenus par un très petit nombre de fournisseurs ou, a contrario, possible de profiter de la guerre acharnée que se livrent certains. Cela est entièrement lié à l'état et l'histoire du secteur du fournisseur,





- On prendra aussi en compte la possibilité de voir un fournisseur intégrer la réalisation de nos produits (intégration avale) dans sa gamme,

- Dans tous les cas de figure, on procédera à une analyse des menaces et opportunités envisageables face aux différentes situations proposées.

- Les nouveaux entrants : le risque de nouveaux entrants :

  - Il s'agit d'analyser les « barrières » érigées à l'entrée du secteur et qui vont rendre plus ou moins difficile sa pénétration par des « intrus ». Ces barrières peuvent être d'ordre financier, technologique, industriel ou commercial mais aussi réglementaire. Certains secteurs très capitalistiques seront plus à l'abri de l'arrivée de nouveaux concurrents que d'autres où l'investissement est faible, l'apprentissage court ou l'accès facile. Ne négligeons pas les fabricants de produits complémentaires ; un distributeur de café peut très vite devenir un distributeur de cafetières et inversement. À l'occasion de cette analyse, on évaluera non seulement nos Forces et nos Faiblesses, mais aussi le coût d'entrer et les représailles possibles vis-à-vis de l'intrus.

- Les nouvelles technologies : le risque de voir arriver de nouvelles technologies :

  - C'est l'occasion de mettre en place une cellule de veille technologique si le secteur le nécessite. En effet, certains secteurs sont relativement stables en la matière (exemple : les techniques d'extraction des graviers ne devraient pas beaucoup évoluer), par contre, sur d'autres secteurs, une nouvelle technologie peut tuer un produit, voire tout ou partie d'un secteur (exemple : le CD et le vinyle). Il s'agit surtout de réfléchir aux tendances, aux produits en gestation, aux nouvelles générations des produits existants,

  - On évaluera nos Forces et nos faiblesses vis-à-vis de ces situations potentielles.

• Analyse des 4 Forces secondaires complémentaires agissant sur le secteur :

- La réglementation : présente ou attendue, elle peut être favorable ou non au développement du secteur,
- L'économie du secteur, dont la croissance peut être plus ou moins rapide,
- La technologie : Internet a non seulement révolutionné le monde de la communication mais a également bouleversé le monde du commerce et de la distribution avec l'apparition de la vente en ligne,
- Le social : l'état d'un secteur peut être influencé par son « état » social : conventions collectives, poids des organisations représentatives, culture syndicale sont autant de facteurs influant à prendre en compte dans des décisions stratégiques comme une externalisation ou une délocalisation.

On procédera à une analyse des menaces et opportunités susceptibles d'être rencontrées par rapport à ces 4 Forces.

Deuxième phase

Étape 8 - Analyser l'environnement externe de l'entreprise



1. Avez-vous analysé la courbe de vie du secteur où s'active l'entreprise ou l'organisation ?

2. Avez-vous répertorié l'ensemble des concurrents directs et indirects agissant sur votre secteur ?

3. Avez-vous analysé vos 5 principaux concurrents dans les aspects financiers, RH, commercial, technique et technologique ?

4. Avez-vous mis en place une cellule de veille concurrentielle ?

5. Avez-vous évalué vos forces et vos faiblesses par rapport à vos principaux concurrents, les menaces qu'ils représentent et les opportunités que vous pourriez envisager ?

6. Avez-vous analysé le poids de vos clients et leur pouvoir sur vous ?

7. Avez-vous analysé le poids et le pouvoir de vos fournisseurs ?

8. Avez-vous évalué les risques de voir arriver de nouveaux entrants sur votre secteur ?

9. Avez-vous réfléchi à l'arrivée éventuelle de nouvelles technologies sur votre secteur ?

10. Avez-vous mis en place une cellule de veille technologique ?

11. Avez-vous analysé l'évolution probable de la réglementation dans votre secteur ?

12. Avez-vous recueilli et analysé des informations chiffrées sur l'évolution de la croissance sur votre secteur ?

13. Avez-vous pris en compte l'état des relations sociales régissant votre secteur ?

14. Avez-vous évalué vos forces et vos faiblesses, les menaces éventuelles et les opportunités susceptibles de se présenter sur votre secteur vis-à-vis des 9 Forces étudiées ?

15. Avez-vous rédigé une note de synthèses personnelle sur cette étape ?



• L'analyse et la surveillance de la concurrence doivent être permanentes. Généralement, elles sont effectuées de façon très informelle : « je suis à l'écoute du marché, des concurrents ». Cette démarche est l'occasion de mettre en place une cellule de veille concurrentielle qui sera tout particulièrement chargée de collecter des informations, tant auprès des collaborateurs dans l'entreprise qu'à l'extérieur sur la concurrence, le marché en général, et de les synthétiser à intervalle régulier dans des notes de conjoncture destinées à la Direction et aux collaborateurs concernés. Il y a là matière à communiquer et à animer l'entreprise ; c'est le début de l'intelligence économique ;

Étape 8 - Analyser l'environnement externe de l'entreprise





- Analyser un concurrent, c'est aussi analyser sa culture : combien de fois tel ou tel entrepreneur occidental n'a-t-il pas été déstabilisé sur son secteur par les pratiques commerciales ou sociales d'acteurs du Moyen-Orient ou de l'Extrême-Orient ?
- L'analyse des courbes de vie des produits des concurrents et leur comparaison avec vos propres courbes sont riches d'informations pour anticiper sur leurs éventuelles décisions stratégiques, et pour prendre les vôtres.



M 08a - Tableau d'évolution d'un secteur (p. 115)
M 08b - Les forces, selon Michaël PORTER (p. 117)
M 08c - Tableau d'analyse des forces secondaires (p. 125)

Notes :

M 08a - Tableau d'évolution d'un secteur



	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance	Moyenne à forte	Forte	Faible à stable	Nulle à négative
Structure de la concurrence	Répartie Volatile	En voie de stabilisation	Concentration	Concentrée
Technologie	Émergente	Stabilité	Stabilité à maturité	Mature à obsolescente
Stratégie	Innover Copier	Investir pour croître	Consolider Rentabiliser	Traire*
Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*		*Page …/…*

D'après Arthur D.Little.

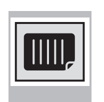
Caractéristiques des 4 phases de croissance

- phase de lancement : fort taux de croissance - changements technologiques fréquents - parts de marché fragmentée - multi concurrence difficilement identifiable
- phase de croissance : taux de croissance élevé - stabilisation de la clientèle, des concurrents, des parts de marché, des technologies
- phase de maturité : taux de croissance faible (± = PNB) - environnement stabilisé - intensité concurrentielle - conflits concurrentiels
- phase de déclin : stagnation puis décroissance de la demande - diminution du nombre de concurrents

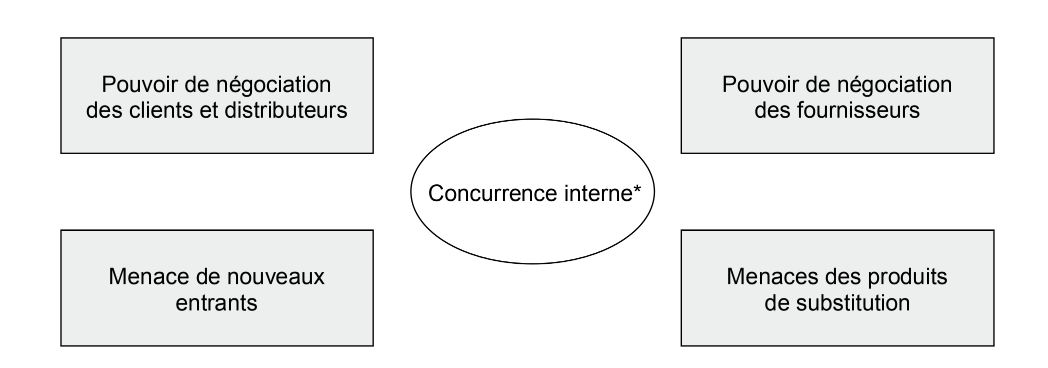
*Traire : dans le sens : tirer le maximum.



Notes :



Les forces agissant sur le secteur
(d'après Michael PORTER)



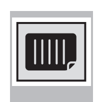
* Concurrence interne : ensemble des acteurs actuels du secteur

(d'après Michael Porter) 1

Tableau d'analyse de la concurrence interne

Questions	Oui	Non
L'activité est-elle en croissance ?		
La concurrence est-elle concentrée ?		
Quelle est l'importance relative du concurrent n°1 ?		
L'activité est-elle dominée par des produits différenciés ou substituables ?		
Existe-t-il des possibilités d'accord entre concurrents ?		
Existe-t-il une instance régulatrice ?		
Quelles sont les barrières de sorties ?		
Commentaires		
Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page …/…*		

(d'après Michael Porter) 2



Grille d'évaluation de la concurrence

Critères	Évaluation	Attraits
Croissance du marché		
Nombre de concurrents		
Concentration		
Taille du leader		
Possibilité de différenciation		
Niveau de production		
Obstacles à la sortie		
Commentaires		
Échelle : *Évaluation : Très fort - Fort - Faible - Très faible* *Attraits : Très fort - Fort - Faible - Très faible*		
Version n° : *Réalisé le :* *Par*	*Page …/…*	

(d'après Michael Porter)

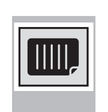
3

Tableau d'évaluation du pouvoir de négociation des clients

Questions	Oui	Non
Les clients sont-ils concentrés ?		
Le secteur est-il fournisseur principal de ces clients ?		
Le recours à des produits de substitution est-il possible ?		
Existe-t-il des menaces d'intégration en amont ?		
La fidélisation est-elle forte ?		
Le coût de changement de fournisseur est-il fort pour le client ?		
Quelle est la taille des clients et des concurrents sur le secteur ?		
Commentaires		
Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page …/…*		

(d'après Michael Porter)

4



Grille d'évaluation du pouvoir de négociation des clients

Critères	Évaluation	Attraits
Concentration dans le secteur des clients		
Importance du produit pour le client		
Produits normalisés ou indifférenciés		
Coût de transfert de fournisseur pour le client		
Menace d'intégration en amont		
Commentaires		
Échelle : *Évaluation : Très fort - Fort - Faible - Très faible* *Attraits : Très fort - Fort - Faible - Très faible*		
Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page …/…*		

(d'après Michael Porter)

5

Tableau d'évaluation du pouvoir de négociation des fournisseurs

Questions	Oui	Non
Les fournisseurs sont-ils concentrés ?		
Le secteur est-il client principal de ces fournisseurs ?		
A-t-on accès à des produits de substitution ?		
Existe-t-il des menaces d'intégration en aval ?		
Le coût de transfert pour changer de fournisseur est-il élevé ?		
Les produits des fournisseurs sont-ils différenciés ?		
Existe-t-il une pénurie de l'offre ?		
Commentaires		
Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page .../...*		

(d'après Michael Porter)

6

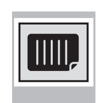


Tableau des différentes barrières d'entrée sur ce secteur

Barrières	Commentaires
Barrières techniques - brevets - savoir-faire	
Barrières financières - intensité capitalistique - effet de seuil - effet d'échelle	
Barrières commerciales - coût d'accès aux distributeurs - coût de transfert pour le client - coût de construction d'une image	
Barrières dues aux ressources - relations premières - autorisations légales	
Barrières réglementaires	
Version n° : *Réalisé le :*	*Par* *Page …/…*

(d'après Michael Porter)

7

Tableau d'évaluation de menace de produits de substitution

Questions	Oui	Non
Améliorent-ils le rapport qualité/prix ?		
Améliorent-ils la rentabilité finale du produit des clients ?		
Sont-ils issus d'un secteur où le profit est élevé ?		
Modifient-ils la structure du secteur ?		
Modifient-ils les vecteurs de distribution ?		
Quelles sont les capacités de défense de la profession ?		
Commentaires		
Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page .../...*		

(d'après Michael Porter)

8



Menaces	Opportunités

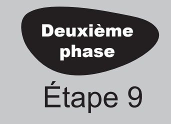
Commentaires

Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*	*Page .../...*



M 08c - Tableau d'analyse des forces secondaires

Notes :





- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Dirigeant principal ;
- Comité de pilotage stratégique ;
- Cadre responsable de l'organisation concernée.



1. Réfléchir à une stratégie pour chacun des DAS identifiés :

• Il existe une similitude totale entre les attitudes de « survie universelle de l'homme » et les attitudes possibles pour l'entreprise sur un secteur donné :

- Nous sommes petits ou faibles : nous nous retirons, nous nous soumettons, nous nous allions, nous associons ou nous menons une guerre d'escarmouche sur les positions les moins protégées de notre adversaire,
- Nous sommes grands et fort : nous écrasons l'ennemi par notre nombre, nous le soumettons, nous l'associons, mais nous pouvons aussi décider de nous contenter de défendre notre position.

• Il s'agit donc de prendre une position claire sur chaque DAS identifié et positionné sur la matrice BCG ;

• Certaines décisions peuvent s'avérer délicates, en particulier l'abandon de tel ou tel DAS ; il convient d'évaluer précisément les impacts autant en terme financier que technique et commercial (image) et éventuellement social de cette décision.

2. Ordonner les DAS par ordre de priorité stratégique pour l'entreprise ou l'organisation concernée :

Compte tenu du poids de chaque DAS dans l'activité de l'entreprise ou de l'organisation concernée, de l'état du secteur et de ses perspectives d'évolution, il s'agit de classer les DAS par ordre de priorité stratégique pour l'entreprise.

3. Évaluer l'impact des priorités retenues sur l'existant de l'entreprise :

Il s'agit d'évaluer l'importance des impacts dans les aspects financier, RH et technique, sur les ressources actuelles de l'entreprise ou de l'organisation concernée.

On pourra s'interroger sur le volume de ressources à mettre en œuvre (finance, technique, technologique, RH) pour chaque priorité et se poser la question des ressources aujourd'hui disponibles dans l'entreprise ou l'organisation.



Étape 9 -
Définir le plan d'action stratégique



4. Confronter les DAS retenus aux visions à 1, 3 et 5 ans pour l'entreprise (étape 4 - Dégager une vision stratégique) :

On est amené dans cette étape à faire les premiers choix stratégiques réels en cohérence avec la vision écrite précédemment.

Chaque choix devra être argumenté et débattu avec les acteurs concernés, puis acté.

5. Donner des objectifs chiffrés à chaque orientation stratégique pour chaque DAS à court, moyen et long terme :

Les objectifs seront définis en terme de volumes, de chiffres d'affaires, de marges, de taux de pénétration.

6. Envisager les allocations de ressources financières et humaines nécessaires pour répondre aux choix stratégiques effectués sur chaque DAS :

Quel va être le coût à payer pour mener à bien les priorités ?

7. Contrôler la cohérence globale entre les objectifs chiffrés et les allocations prévues :

Ce contrôle de cohérence entre prévisions et moyens permettra d'effectuer les derniers arbitrages, et de fixer définitivement les lignes du plan d'action stratégique.

8. Rédiger le plan d'action stratégique de l'entreprise ou de l'organisation concernée :

Le plan d'action stratégique déroule l'ensemble des actions stratégiques prévues par l'entreprise ou l'organisation à 1, 3 et 5 ans, il décrit les actions décidées DAS par DAS et secteur par secteur, précise les objectifs chiffrés pour chaque action ainsi que les ressources à mettre en œuvre.



1. Avez-vous décidé d'une position stratégique à tenir pour chaque DAS identifié ?
2. Avez-vous réfléchi aux conséquences internes de votre choix ?
3. Avez-vous réfléchi aux conséquences externes de vos choix ?
4. Avez-vous rangé par ordre de priorité stratégique les DAS où vous avez pris des positions ?
5. Avez-vous évalué les poids respectifs des aspects financier, RH, technique dans vos choix ?
6. Avez-vous évalué l'impact de vos choix sur votre organisation ?
7. Avez-vous mis en perspective votre première vision stratégique avec les





positions que vous avez prises sur les différents DAS ?

8. Êtes-vous cohérent ?

9. Avez-vous chiffré en volume, CA, marge, les objectifs de chaque orientation prise ?

10. Avez-vous réalisé une première évaluation des ressources qui vous seront nécessaires pour atteindre les objectifs ?

11. Avez-vous mené une réflexion sur la cohérence entre vos objectifs et les ressources budgétées ?

12. Avez-vous rédigé un plan d'action stratégique à 1, 3 et 5 ans ?

13. Votre plan d'action stratégique est il Clair, Concis et Cohérent ?

14. Avez-vous fait valider formellement le plan d'action stratégique définitif par l'entrepreneur, la Direction Générale ou le cadre responsable de l'organisation concernée par la démarche ?

15. Avez-vous rédigé une note personnelle de synthèse de l'étape ?



- L'ensemble des étapes précédentes a permis de planter le décor en décrivant le « champ de bataille » où l'entreprise ou l'organisation se battent pour survivre, exister ou se développer avec leurs moyens propres ;
- Il s'agit maintenant pour l'entrepreneur ou le cadre responsable de l'organisation de prendre des décisions pour chacune des parties (les DAS) du secteur où l'entreprise évolue ;
- Ces décisions sont prises en fonction des résultats de l'ensemble des analyses réalisées et des informations collectées tout au long de la démarche en tenant compte de leurs capacités propres et de l'état des forces « ennemies ou alliées » présentes ;
- Toute stratégie induit des choix et, par voie de conséquence, des renoncements. Cette étape est délicate pour l'entrepreneur ou le cadre responsable de l'organisation, c'est le moment de la prise de risque personnelle, c'est aussi le moment où ils justifient leur posture de décideur ;
- Décider, puis assumer, en anticipant sur l'évolution du secteur ou du marché et sur les stratégies des concurrents ;
- Vous avez réalisé votre plan d'action stratégique, il s'agit maintenant de le mettre en œuvre ; nous vous conseillons de le découper et de le réaliser en l'organisant en autant de Projets que vous aurez défini d'objectifs par DAS ;
- Le plan d'action stratégique est l'aboutissement de la démarche, il doit être



clair, concis et cohérent, compréhensible par tous les acteurs dans l'entreprise ou l'organisation, c'est un instrument de communication interne comme externe idéalement utilisable comme boussole pour les cadres dirigeants comme pour les collaborateurs ;

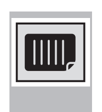
- S'il est l'aboutissement de la démarche, il n'est pas un document « académique » destiné à dormir dans une armoire, c'est un outil vivant qui devra être « entretenu », revisité, et amendé aussi souvent que les circonstances le nécessiteront : évolution, voire révolution, du secteur, évolution interne de l'entreprise ou de l'organisation, évolution de la stratégie des concurrents… Chaque mouvement entraînera une remise en question plus ou moins importante du plan d'action stratégique ;

- La fin de la démarche ne signifie pas pour autant la fin des équipes qui ont participé à sa réalisation. À l'occasion de la démarche, vous avez eu l'opportunité de mettre en place un certain nombre de groupes de réflexion autour de la concurrence et de la vie du secteur, autour de la veille technologique, autour de réflexions structurantes sur le Métier de l'entreprise ; les collaborateurs qui ont participé à la démarche ne doivent pas être abandonnés car vous avez initié une dynamique et l'aventure continue…

- « En réalisant un plan d'action stratégique, vous avez écrit votre histoire. À vous de la vivre ! »



M 09a - Grille de positionnement stratégique (p. 131)
M 09b - Grille de hiérarchisation des orientations stratégiques (p. 133)
M 09c - Tableau de quantification des orientations stratégiques (p. 135)



Grille de positionnement stratégique

DAS	Position B.C.G.	Position*	Commentaires

** Échelle :*
1= retrait - 2 = défense - 3 = attaque

Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page .../...*



Notes :

M 09b - Grille de hiérarchisation des orientations stratégiques



Orientation	Humains ?			Technique ?			Commercial ?			Financier ?			Envie		(H+T+Com+Fin)xE	rang
	++	+	-	++	+	-	++	+	-	++	+	-	+	-		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	3	1		

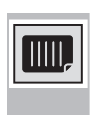
Légende :
Humain : 1 = très consommateur de ressources humaines
Technique : 1 = très compliqué
Commercial : 1 = très compliqué à mettre en œuvre
Financier : 1 = très cher

Version n° : *Réalisé le :* *Par* *Page .../...*



M 09b - Grille de hiérarchisation des orientations stratégiques

Notes :



M 09c - Tableau de quantification des orientations stratégiques

Orientation					
Objectifs	**Année N**	**N + 1**	**N + 3**	**N + 5**	**Commentaires**
	CA MB VOL				
	CA MB VOL				
	CA MB VOL				
	CA MB VOL				
Version n° :	*Réalisé le :*		*Par*		*Page …/…*

www.gereso.com/prakit/condanastrateg



M 09c - Tableau de quantification des orientations stratégiques

Notes :



Faire le bilan du projet



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet.
Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



• Chef de projet ;
• Ressources ayant participé au projet.



- Rassembler tous les documents du projet ;
- Réunir les acteurs du projet ;
- Analyser les points positifs et négatifs du projet ;
- Construire un rapport de préconisation ;
- Communiquer le rapport de préconisation.



1. Tous les acteurs du projet ont-ils été rassemblés ?
2. Les acteurs principaux du projet sont-ils réunis ?
3. Les points positifs et négatifs ont-ils été analysés de manière exhaustive et constructive ?
4. Un plan d'amélioration a-t-il été construit, validé et communiqué ?
5. Les acteurs particulièrement sollicités pour le projet ont-ils été remerciés et félicités publiquement ?
6. L'archivage des documents a-t-il été organisé et optimisé pour une capitalisation future ?
7. Le bilan et lieux d'archivage du projet ont-ils été communiqués ?

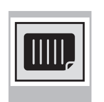
Troisième phase -
Faire le bilan du projet



- Communiquer suffisamment tôt sur les finalités du bilan : capitaliser, progresser, et non pas chercher un coupable !
- Ne consacrer au maximum que 2/3 du temps du bilan aux difficultés rencontrées, à leurs causes et aux solutions d’amélioration possibles. Le temps restant doit être utilisé positivement !



P 08 - Grille de bilan (p. 139)



NOM DU PROJET

Période concernée	Du :	Au :

Livrables / jalons	% de réalisation	Degré d'avancement	Degré de difficulté de réalisation	Date de fin prévue	Remarques

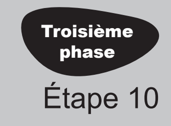
Degré d'avancement	Valeur à saisir
Conforme au prévu	1
En retard	2
Critique	3

Valeur à saisir	Degré de difficulté de réalisation du livrable
1	Pas de difficultés
2	Quelques difficultés
3	Grandes difficultés

Commentaires :

Notes :

Réaliser le bilan de la démarche



Étape 10



• Tous les acteurs ayant participé à la démarche.



1. Rassembler tous les documents relatifs à la démarche.

2. Rassembler les collaborateurs ayant participé au processus en y adjoignant éventuellement quelques nouvelles recrues pour obtenir une vision externe à la démarche.

3. Analyser le processus étape par étape.

4. Recenser les difficultés rencontrées comme les points de satisfaction.

5. Mettre en évidence les points positifs et féliciter les acteurs.

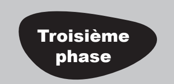
6. Rechercher les raisons des difficultés rencontrées.

7. Envisager les solutions à apporter.

8. Formaliser les différentes propositions et les intégrer dans les processus de réalisation de chaque étape.



1. L'ensemble des documents de travail a-t-il été rassemblé ?
2. Avez-vous réuni l'ensemble des acteurs ?
3. Avez-vous procédé à l'analyse critique du processus, étape par étape ?
4. Avez-vous recensé les difficultés et les points positifs ?
5. Avez-vous recherché les raisons des difficultés identifiées ?
6. Avez-vous trouvé les réponses pour lever ou atténuer ces difficultés ?
7. Avez-vous formalisé les différentes propositions ?
8. Avez-vous intégré les nouvelles propositions dans les procédures de déroulement des étapes concernées ?



Étape 10 - Réaliser le bilan de la démarche

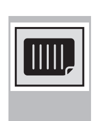


- Réaliser le bilan du processus est une étape incontournable pour tendre à améliorer votre pilotage. Votre réflexion ne doit pas s'arrêter à une simple évaluation des actions menées au cours des différentes étapes ;
- L'analyse ne devra pas se limiter aux symptômes des difficultés rencontrées mais remonter aux véritables causes, sans pour autant mener une « chasse aux sorcières » ;
- La formalisation est l'unique moyen de garder des traces pour éviter de répéter les erreurs. Prenez le temps de rédiger des procédures et des notes de synthèse qui vous éviteront bien des soucis dans le futur ;
- Vous mesurerez, à l'occasion de cette réflexion, toute l'utilité des notes de synthèse personnelles que nous vous avons suggéré de réaliser à l'issue de chaque étape.



M 10a - Grille d'évaluation du processus d'analyse stratégique (p. 143)
M 10b - Grille d'évaluation globale (p. 145)

M 10a - Grille d'évaluation du processus d'analyse stratégique



Phase n°		Étape n°		Éléments analysés	Causes	Plans d'action
Les +						
Les -						
Commentaires						
Version n° :	*Réalisé le :*			*Par*		*Page …/…*

www.gereso.com/prakit/condanastrateg



M 10a - Grille d’évaluation du processus d’analyse stratégique

Notes :



		Causes	Plans d'action
Phase 1	Les +		
	Les -		
Phase 2	Les +		
	Les -		
Phase 3	Les +		
	Les -		
Version n° :	*Réalisé le :*	*Par*	*Page .../...*



M 10b - Grille d’évaluation globale

Notes :

Pour chacune des 20 questions suivantes, **cochez la ou les réponses possibles**, chaque bonne réponse valant 1 point.

En fin de test, une grille récapitulative vous aidera à faire le total de vos points.

1. L'analyse stratégique, c'est :

A - un processus de réflexion pour assurer l'avenir de l'entreprise
B - un outil pour manager responsable car : « gérer c'est prévoir »
C - un truc obscur réservé aux Directeurs des « grosses boîtes»
D - une perte de temps : « j'ai une boîte à faire tourner, moi ! »

2. Le but de l'analyse stratégique, c'est :

A - de mettre en place un plan d'action stratégique à court, moyen et long terme
B - de confronter notre vision personnelle à la vision pour notre entreprise
C - un bon moyen de rassurer son banquier
D - réfléchir à l'avenir de mon entreprise

3. L'analyse stratégique est indispensable quand :

A - on envisage une croissance externe
B - déposer le bilan devient inévitable
C - « pour le moment tout va bien »
D - on souhaite confronter ses intuitions à ses moyens et au marché

4. L'analyse des plans d'action stratégique précédents permet :

A - d'évaluer la maturité managériale de l'entreprise
B - de comprendre la situation actuelle de l'entreprise
C - d'éviter de rééditer les erreurs passées
D - d'amorcer par la communication le processus d'analyse stratégique

5. Définir le métier de l'entreprise permet de :

A - détecter des opportunités de diversification
B - délimiter le périmètre de l'analyse
C - répondre à la question « qu'est ce que je ne sous-traiterai jamais ? »
D - réaliser un bon exercice de cohésion d'équipe

Quiz

6. Analyser la gouvernance de l'entreprise permet :

A - d'évaluer sa maturité
B - de comprendre « qui décide de quoi ? »
C - d'identifier les différents acteurs internes et externes susceptibles d'influer sur la gouvernance
D - d'éviter les impairs et les chausses trappes lors du déroulement du processus

7. Une gouvernance efficace repose sur :

A - l'existence d'un organigramme clair et respecté
B - une communication interactive à tous les échelons
C - une volonté managériale de rassembler autour du processus d'analyse stratégique
D - l'existence d'un mid-management et de collaborateurs soumis

8. L'analyse des relations entre les personnes se réalise :

A - en évaluant les relations affectives entre les collaborateurs
B - en faisant parler les uns sur les autres
C - en réalisant un sociogramme
D - en mesurant les capacités des uns à collaborer avec les autres

9. L'analyse des fonctions de l'entreprise permet :

A - d'évaluer les poids relatifs des différentes fonctions dans l'entreprise
B - de se donner la possibilité de se comparer aux autres acteurs présents sur le marché
C - de décrire les relations entre les différentes fonctions dans l'entreprise
D - de dégager des pistes pour faire progresser l'ensemble de l'organisation

10. L'analyse SWOT d'une entreprise, c'est :

A - un grand mot pour expliquer que l'on va décortiquer une entreprise
B - une méthode simple et pragmatique pour débroussailler un problème ou évaluer une idée
C - avoir une vision à 360°sur une organisation
D - l'analyse des forces et des faiblesses en interne d'une organisation ainsi que les menaces et opportunités qui pèsent sur elle en externe

11. Une bonne segmentation stratégique permet :

A - de découper l'entreprise en activités cohérentes sur le plan stratégique
B - d'identifier les Domaines d'Activité Stratégique nous concernant
C - de mettre en avant nos Avantages Concurrentiels
D - de définir les Facteurs Clé de Réussite de notre secteur

12. La connaissance du portefeuille stratégique de l'entreprise est indispensable pour :

A - choisir un positionnement sur chaque DAS identifié
B - allouer des ressources en connaissance de cause
C - mettre la pression sur les commerciaux de l'entreprise
D - montrer aux collègues nos connaissances en marketing

13. L'analyse du portefeuille stratégique par la matrice BCG permet :

A - de positionner les produits par rapport à la croissance du secteur et à leur part de marché
B - d'obtenir une image réaliste de l'entreprise et de faire des choix pour l'avenir
C - d'évaluer les déséquilibres du portefeuille entre produits d'avenir et produits dépassés ou moribonds
D - d'identifier vers quels produits faire porter ses efforts commerciaux, techniques et financiers

14. L'observation des 5 Forces d'après M. PORTER permet :

A - d'évaluer les forces en présence sur mon secteur d'activité
B - de mesurer ma fragilité vis-à-vis de mes clients et mes fournisseurs
C - de me comparer à mes principaux concurrents
D - encore un truc américain de plus pour noyer le poisson

15. Un brainstorming ou « remue-méninges » c'est :

A - un formidable outil de cohésion de groupe
B - un moyen de produire en groupe un maximum d'idées
C - un outil de réflexion collective favorisant la créativité et la liberté
*D - l'occasion d'appliquer la règle des 3 P**

**NB : voir la règle des 3P et des 3C, p. 151.*

16. Le benchmarking permet :

A - de se comparer aux autres entreprises du marché
B - d'adapter à son entreprise les meilleures pratiques de la concurrence
C - de réfléchir et d'anticiper les manœuvres de la concurrence
D - de jouer à James BOND

17. Faire un bilan du processus d'analyse stratégique, c'est :

A - un moment de réflexion pour le pilote sur le déroulement du processus et la recherche d'axes de progrès pour les analyses à venir
B - sanctionner ceux qui ne se sont pas impliqués suffisamment
C - le moment de rassembler l'ensemble des documents générés tout au long de l'analyse
D - mettre en œuvre la règle des 3P ou, si les moyens le permettent, la règle des 3 C**

18. Un plan d'action stratégique, c'est :

A - la concrétisation d'un acte de management puissant et responsable
B - l'azimut choisi pour l'entreprise par l'entrepreneur
C - un vecteur de communication vers les collaborateurs, les actionnaires et le marché
D - encore du bla-bla qui ne débouchera sur rien…

19. Un plan d'action stratégique doit être :

A - rédigé, clair, concis et cohérent
B - communiqué à l'ensemble des forces vives de l'entreprise
C - suivi et revu régulièrement
D - aménagé pour être présenté à son banquier

20. Maîtriser la méthodologie de la conduite de projet permet :

A - de s'approprier rapidement la méthode de pilotage d'une analyse stratégique
B - de s'appuyer sur le mode projet pour mettre en place une bonne communication sur le processus mené
C - de respecter logiquement les Phases et Étapes proposées dans cet ouvrage
D - d'instiller une véritable culture du management par le projet dans l'entreprise

Fin du questionnaire.

Règle des 3 P et des 3 C :

Rêgle des 3 P :
Un bon brainstorming ne peut se réaliser que dans une ambiance détendue : 3 P = Pain + Pâté + Pinard (à consommer de préférence en fin de séance…).

Règle des 3 C :
Variante des 3P, plus habituellement appliquée en Comité de Direction : 3 C = Caviar + Champagne + Cigare.

Nous vous encourageons fortement à appliquer aussi ces 2 règles à l'issue de l'*Étape 10 - Réaliser le bilan de la démarche*.

S Quiz - Solutions

N° question	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Vos réponses	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bonnes réponses																				
Total global																				

Votre score : /20

Les bonnes réponses apparaissent en gris dans le tableau ci-dessus, chaque bonne réponse valant 1 point (plusieurs réponses possibles par question).

Faites le total de vos points, et situez-vous dans un des trois niveaux décrits ci-dessous :

- Vous avez moins de 15 points :

Nous vous invitons à lire attentivement ce PRAKIT et à vous appuyer rigoureusement sur les informations et la méthode qu'il propose, afin de vous lancer sereinement dans une analyse stratégique.

- Vous avez moins de 15 à 25 points :

Vous avez de bonnes bases pour commencer une analyse stratégique ; servez-vous de la méthode contenue dans ce PRAKIT, elle vous permettra d'optimiser le déroulement de ce projet et de ne rater aucune étape.

- Vous avez plus de 25 points :

Vous pouvez mettre en œuvre les outils du PRAKIT immédiatement, utiliser à volonté les modèles de documents et même, au besoin, les adapter à votre méthode et vos propres outils…

A

Analyse des besoins : processus qui consiste à recueillir des informations permettant de diagnostiquer et d'analyser les besoins, et de produire des objectifs d'amélioration.

Activité (dans une fonction) : partie d'une fonction (ex : la R & D est une activité de la fonction production).

Analyse concurrentielle : consiste à analyser les caractéristiques d'un secteur économique pour comprendre les principaux gisements des forces de la concurrence, et ainsi mettre en évidence les variables stratégiques clés d'un secteur.

Analyse stratégique : processus de réflexion qui, à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer de la position concurrentielle prévisible à terme à la position décidée par son dirigeant.

Avantage concurrentiel (AC) : savoir faire, connaissances, ressources et compétences qui vont permettre à une entreprise de se différencier de ses concurrents sur le même segment stratégique.

B

Barrière à l'entrée : obstacle limitant l'accès à un secteur économique pour une entreprise non encore présente sur ce secteur.

Barrière à la sortie : obstacle rendant très coûteux le départ d'un secteur économique et ayant pour conséquence de renforcer la lutte concurrentielle.

Benchmark : ensemble de techniques qui permettent de se comparer aux autres entreprises tous secteurs confondus et éventuellement d'adapter à son entreprise les meilleures pratiques.

Brainstorming (remue-méninges) : technique de créativité permettant de lister des idées pour répondre à une question précise.

C

Choix stratégique : décision stratégique ayant pour but de transformer la position stratégique d'une entreprise par rapport à celle de ses concurrents.

Compétences clés : assemblage unique d'expertise et de savoir faire.

Culture d'entreprise : ensemble de croyances communes et partagées au sein d'une entreprise. Elle s'exprime par des mythes, des rites et des tabous soutenus par des valeurs affirmées et supportées par tous, mais pas nécessairement mises en œuvre.

Cycle de vie d'un produit : évolution au cours du temps des ventes en quantité et des marges dégagées.

D

Décision stratégique : processus de définition d'un choix stratégique qui modifie la position stratégique de l'entreprise.

Différenciation : choix d'une stratégie conduisant à créer une offre qui soit considérée comme unique sur le marché. La différentiation, pour exister, doit être perçue par le marché.

Diversification : changement de métier.

Domaine d'activité stratégique (DAS) : partie des champs de bataille sur lequel l'entreprise a choisi de positionner un segment stratégique.

E

Entrant : concurrent pénétrant dans un secteur d'où il était absent.

F

Facteur Clé de Réussite (FCR) : petits nombre d'éléments qu'une entreprise doit maîtriser pour réussir dans un métier particulier.

Fonction : le fonctionnement de l'entreprise se décompose en un certain nombre de fonctions principales (production, commercialisation, ressources humaines, finances) et de fonction transversale (gestion de l'information et communication).

G

Gestion des compétences : optimisation des ressources humaines présentes au service de l'entreprise en terme de qualité, de quantité, d'organisation et de prévision.

Groupe stratégique : ensemble de sociétés qui suivent une même stratégie au sein d'un même secteur.

I

Image de l'entreprise : représentation que se fait le marché d'une entreprise donnée.

Installation : ensemble d'équipements de fabrication et de contrôle.

Intégration amont : décision de l'entreprise de fabriquer en interne ce qu'elle achetait précédemment à un fournisseur.

Intégration aval : prise en charge par l'entreprise d'activités précédemment réalisées par ses clients à partir de ses produits.

M

Métier : en stratégie, un métier se définit par des activités exercées, la façon de les exercer ainsi que par les technologies maîtrisées.

N

Niche : partie des champs de bataille réclamant une offre spécifique.

O

Organigramme : représentation graphique des relations hiérarchiques dans une organisation.

P

Planification stratégique : procédure formalisée de décision par laquelle l'entreprise fixe les grands axes de développement, le choix des segments stratégiques et les allocations de ressources.

Portefeuille d'activités : ensemble des segments stratégiques dans lesquels l'entreprise est engagée.

Projet de l'entreprise : expression de l'ambition économique et sociale et des valeurs auxquelles se réfère l'entreprise.

S

Savoir-faire : compétences techniques alliées à l'expérience, c'est ce que l'entreprise fait le mieux et mieux que ses concurrents.

Scénario : description des futurs possibles.

Segment stratégique : c'est l'aboutissement de la segmentation stratégique : regroupement d'unités de l'entreprise devant maîtriser

les mêmes facteurs clés de succès car se battant contre les mêmes concurrents sur les mêmes marchés en utilisant la même technologie et donc, devant construire le même avantage concurrentiel.

Segmentation stratégique : découpage de l'activité de l'entreprise en groupes homogènes.

Sociogramme : outil permettant de mettre en évidence les modes de relations entre les personnes au sein d'une même organisation.

T

Tâche (dans une activité) **:** partie d'une activité (ex : la veille technologique est une tâche de l'activité R & D).

Technologie de base : technologie tellement répandue qu'elle ne puisse à elle seule permettre la réussite concurrentielle.

Technologie clé : technologie ayant une importance majeure pour assurer une position concurrentielle.

Technologie émergente : technologie au stade expérimental mais qui sera susceptible à terme de modifier les termes de la lutte concurrentielle.

V

Veille concurrentielle : collecte systématique et exploitation permanente des informations sur les conditions de la lutte concurrentielle, objectif : anticiper.

Vision : Répond à la question : « où voulons-nous aller ? ». Se traduit par un projet ambitieux à long terme et doit générer l'enthousiasme.

Bibliographie



Ader E., *L'analyse stratégique moderne et ses outils*, Futuribles, 1983.

Ansoff H.I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1989.

Bojin, J - Schoettl, J-M, *Les outils de la stratégie*, Éditions d'Organisation, 2005.

Clausewitz, C. von, *De la guerre,* Les Éditions de Minuit, 1959.

Garibaldi G., *L'analyse stratégique*, Éditions d'Organisation, 2002.

Henderson B.D., *What is business strategy ?,* B.C.G., 1979.

Meunier A., *PME : les stratégies de succès*, Dunod, 2007.

Pariot Y., *Les outils du marketing stratégique et opérationnel,* Éditions d'Organisation, 2007.

Porter M.E., *La concurrence*, Village mondial, 1999.

Porter M.E., *Choix stratégiques et concurrence,* Economica, 1982.

Porter M.E., *L'avantage concurrentiel,* Inter-éditions, 1986.

Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Flammarion, 1978.

À propos de l'auteur



Fort de plus de 30 années d'expérience dans le domaine des services aux entreprises, de la grande distribution, des réseaux automobiles et des collectivités, **Alain DELMAS** intervient comme conseil et formateur en analyse stratégique, organisation et gestion de projet, et plus particulièrement au service de la satisfaction client dans les PME, PMI et collectivités.

Il est titulaire d'un Mastère en Ingénierie de Projets Internationaux (CNAM Paris), il a participé au Programme «MEDA 2 Royaume du Maroc/CEE» de formation de conseillers spécialisés en analyse stratégique auprès des PME/PMI Marocaines.
Il intervient dans ces domaines en France comme à l'étranger.

alaindelmasconseil@voila.fr



Achevé d'imprimer par Galaxy, S.A.S - 72000 Le Mans
N° d'Imprimeur : 3602 - Dépôt légal : juin 2011 - *Imprimé en France*

Conduire une analyse stratégique en entreprise

Tout dirigeant qui souhaite assurer la pérennité et la croissance de sa structure se doit de mettre en œuvre une analyse stratégique. Face aux mouvements des marchés, c'est en effet un acte de management puissant et responsable, pour la PME comme pour la grande entreprise.

Projet d'entreprise, schéma directeur, plan tactique… Cet ouvrage rédigé de manière simple et accessible permet au chef d'entreprise ou au manager de transformer une intuition ou une vision en un plan d'action stratégique.

Avec une volonté pédagogique permanente, l'auteur propose un guide méthodologique, enrichi de documents et outils indispensables et éprouvés, qui permettra à tout responsable d'organisation de confronter ses choix aux réalités du marché.

PRA**KIT** :
la collection
de kits pratiques
qui associe
la conduite de projet
à un besoin spécifique

3 phases :
- préparer
- piloter
- faire le bilan

10 étapes :
- analyser les plans d'action stratégiques précédents
- définir le métier de l'entreprise
- clarifier les intentions et intuitions de l'entrepreneur
- dégager une vision stratégique
- analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise
- analyser l'environnement interne de l'entreprise
- analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise
- analyser l'environnement externe de l'entreprise
- définir le plan d'action stratégique
- réaliser le bilan de la démarche

Alain DELMAS intervient comme conseil et formateur en analyse stratégique, organisation et gestion de projet, et plus particulièrement au service de la satisfaction client dans les PME, PMI et collectivités.

BONUS
Téléchargez gratuitement l'ensemble
des modèles de documents



